



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

El talento humano y su influencia en el desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias
Administrativas

AUTOR

Luis Alberto ARIAS MERCADO

ASESOR

Dr. Edwin Augusto VIGO SÁNCHEZ

Lima, Perú

2019



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Arias, L. (2019). *El talento humano y su influencia en el desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro*. Tesis para optar grado de Doctor en Ciencias Administrativas. Unidad de Posgrado, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

METADATOS COMPLEMENTARIOS

Tesis: “EL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO DE LOS GERENTES PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN ISIDRO”

Autor: ARIAS MERCADO, LUIS ALBERTO

Código ORCID del Autor:

No posee

Código ORCID del Asesor

Dr. Edwin Augusto Vigo Sánchez

0000-0001-8566-5383

DNI del Autor:

06056404

Grupo de Investigación:

No pertenece a un grupo de investigación

Institución que financia parcial o totalmente la investigación:

Financiamiento propio

Ubicación Geográfica donde se desarrolló la investigación:

Municipalidad de San Isidro

Calle 21 765, Cercado de Lima 15036

Coordenadas:

12°05'49.8"S 77°00'54.9"W

-12.097177, -77.015241

Año o Rango de años que la investigación abarcó:

Periodo 2014-2016



ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 021 FCA-UPG-2019 PARA OPTAR

EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS

ADMINISTRATIVAS



En la Ciudad Universitaria, a los veintinueve días del mes de mayo del año dos mil diecinueve, siendo las catorce horas, en el aula 306 de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **PRESIDIDO** por el **DR. LEONI VICENTE SILVA ROJAS**, e integrado por los miembros: **DR. EDWIN AUGUSTO VIGO SÁNCHEZ (Asesor)**, **DRA. JUSTINA URIBE KAJAT (Miembro)**, **DR. EDGAR VICENTE ARMAS (Miembro)** y el **DR. JUAN PUELL PALACIOS (Miembro)**; el postulante al grado de **DOCTOR** en **CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, don **LUIS ALBERTO ARIAS MERCADO**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"EL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO DE LOS GERENTES PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN ISIDRO"**. Con el propósito de optar el grado de **DOCTOR** en **CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del grado de **DOCTOR** en **CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

Bueno (16)

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas OTORGAR el grado de **DOCTOR** en **CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, a don **LUIS ALBERTO ARIAS MERCADO**. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las 16:00 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.


DR. LEONI VICENTE SILVA ROJAS
PRESIDENTE


DR. EDWIN AUGUSTO VIGO SÁNCHEZ
ASESOR


DRA. JUSTINA URIBE KAJAT
MIEMBRO


DR. EDGAR VICENTE ARMAS
MIEMBRO


DR. JUAN PUELL PALACIOS
MIEMBRO

DEDICATORIA

A San Marcos, mi Alma Mater

.

AGRADECIMIENTO

A mi casa de estudios “San Marcos”, por haberme formado y brindado la oportunidad de ejercer la docencia como parte importante de mi vida.

A mis profesores, asesores y colegas docentes que con sus orientaciones me permitieron culminar este trabajo.

A mis alumnos de quienes aprendí y recibí mucho más de lo que les pude dar.

A mis padres, ausentes físicamente, soportes espirituales de mi tenacidad

A mi familia y, en especial a mi esposa, que compartió mis esfuerzos y soportó mis ausencias producto de dedicación a este trabajo.

A todas las personas que directa o indirectamente, participaron en el proceso, y corresponsables que hoy se materialice este pequeño aporte a la sociedad, que espero, continúe.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
INDICE GENERAL	IV
LISTA DE ANEXOS	IX
RESUMEN	X
ABSTRACT	XI
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Situación Problemática.	1
1.2. Formulación del Problema	14
1.2.1. Problema general	14
1.2.2. Problemas específicos	15
1.3. Justificación teórica	15
1.4. Justificación práctica	16
1.5. Objetivos	17
1.5.1. Objetivo General	17
1.5.2. Objetivos Específicos	17
1.6. Hipótesis	17
1.6.1. Hipótesis general	17
1.6.2. Hipótesis específicas	18
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	19
2.1. Marco Filosófico o Epistemológico de la Investigación	19
2.2. Antecedentes de la Investigación.	20
a) Internacionales.	20
b) Nacionales	22
2.3. BASES TEÓRICAS	26

2.3.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	28
2.3.2. Talento humano de competencias	39
2.3.6. DESARROLLO DE LA GERENCIA PÚBLICA	54
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	63
3.1. Tipo y Diseño de Investigación	63
3.1.1. Tipo de investigación.	63
3.1.2. Diseño de investigación.	63
3.2. Población de Estudio.	64
3.3. Tamaño de Muestra	64
3.4. Técnicas de Recolección de Datos	66
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.	67
4.1. Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados	67
4.2. Pruebas de Hipótesis.	101
4.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	103
4.3.1. Hipótesis general.	103
CONCLUSIONES	116
RECOMENDACIONES.	119
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124
ANEXOS	130

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Grado de conocimiento de talento humano.	65
Cuadro 2. Significado de mentalidad del talento gerencial.	67
Cuadro 3. Significado de habilidad del talento gerencial	68
Cuadro 4. Expectativas y satisfacción como motivación de la actitud gerencial para permanencia en el cargo.	69
Cuadro 5. Acuerdo con política institucional de promoción del talento gerencial	71
Cuadro 6 Modo de Participación en la formulación de la visión institucional..	72
Cuadro 7. Talento humano en el contenido de la visión institucional.	74
Cuadro 8. Modo de participación en la misión institucional	75
Cuadro 9. Talento humano en el contenido de la misión institucional	76
Cuadro 10. Actitud hacia el talento humano y la motivación en el desempeño del cargo gerencial.	78
Cuadro 11. Aptitud hacia el talento humano y la motivación en el desempeño del cargo gerencial.	79
Cuadro 12. Aplicación del talento humano y desempeño de la gestión de logro del cargo gerencial.	81
Cuadro 13. Capacitación y entrenamiento para profesionalización y desarrollo del talento gerencial.	82
Cuadro 14. Significado de desarrollo del talento gerencial.	84
Cuadro 15. Actividades en el desempeño del cargo gerencial.	86
Cuadro 16. Acción institucional de recompensa al talento gerencial	88
Cuadro 17. Tipos de inversión en la renovación del talento gerencial	90
Cuadro 18. Desarrollo del talento gerencial asociado al desarrollo institucional.	92
Cuadro 19. Incorporación del talento de desarrollo gerencial a nivel superior.	93
Cuadro 20. Factores que impulsan el desarrollo gerencial	95
Cuadro 21. Nivel de eficiencia del desarrollo gerencial.	96

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Grado de conocimiento del concepto de talento humano.	66
Figura 2. Significado de mentalidad del talento gerencial	67
Figura 3. Significado de habilidad del talento gerencial.	69
Figura 4. Expectativas y satisfacción como motivación de la actitud gerencial para permanencia en el cargo.	70
Figura 5. Acuerdo con política institucional de promoción del talento gerencial	72
Figura 6. Modo de Participación en la formulación de la visión institucional	73
Figura 7. Talento humano en el contenido de la visión institucional	74
Figura 8. Modo de participación en la misión institucional.	76
Figura 9. Talento humano en el contenido de la misión institucional	77
Figura 10. Actitud hacia el talento humano y la motivación en el desempeño del cargo gerencial.	78
Figura 11. Aptitud hacia el talento humano y la motivación en el desempeño del cargo gerencial.	80
Figura 12. Aplicación del talento humano y desempeño de la gestión de logro del cargo gerencial.	81
Figura 13. Capacitación y entrenamiento para profesionalización y desarrollo del talento gerencial.	83
Figura 14. Significado de desarrollo del talento gerencial	85
Figura 15. Actividades en el desempeño del cargo gerencial	87
Figura 16. Acción institucional de recompensa al talento gerencial.	89
Figura 17. Tipos de inversión en la renovación del talento gerencial	91
Figura 18. Desarrollo del talento gerencial asociado al desarrollo institucional.	92
Figura 19. Incorporación del talento de desarrollo gerencial a nivel superior.	94
Figura 20. Factores que impulsan el desarrollo gerencial	95
Figura 21. Nivel de eficiencia del desarrollo gerencial	97

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Selección de la muestra.	65
Tabla 2. Resumen de procesamiento de casos.	98
Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad.	98
Tabla 4. Pruebas de chi-cuadrado de la hipótesis general	99
Tabla 5. Medidas simétricas de la hipótesis general	104
Tabla 6. Pruebas de chi-cuadrado de la HE1	105
Tabla 7. Medidas simétricas HE1	106
Tabla 8. Prueba de chi-cuadrado HE2	107
Tabla 9. Medidas simétricas HE2	108
Tabla 10. Pruebas de chi-cuadrado HE3	106
Tabla 11. Medidas simétricas HE3	106

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia	122
Anexo 2. Matriz de Operacionalización	124
Anexo 3. Encuesta	128
Anexo 4. Dictamen de aprobación de tesis por el tutor	134

RESUMEN

Esta investigación se titula “El talento humano y su influencia en el desarrollo de los gerentes públicos en la municipalidad distrital de San Isidro” y ha tenido como objetivo principal establecer la influencia del talento humano en el desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016. Ha sido desarrollado para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Es de tipo aplicativa. La muestra ha estado conformada por un total de 44 gerentes de la Municipalidad de San Isidro, que respondieron un cuestionario de preguntas tipo Likert.

Como resultado se ha encontrado que el talento humano influye de manera determinante en la dirección y/o gerencia de la municipalidad. Fortalece los modelos por competencias y agrega componentes de habilidades y actitudes para el desarrollo de la gestión de los gerentes públicos, que se proyecta en la mejora del desempeño del cargo directivo con liderazgo de mentalidad estratégica y basada en el sentido común emprendedor. La destreza funcional y el logro de resultados de gestión con madurez emocional, inspira a los colaboradores y los motiva a focalizar el logro de la visión y misión institucional.

Palabras clave: Gestión municipal, talento humano, conocimientos directivos, habilidades gerenciales, actitud organizacional, liderazgo, destreza funcional, visión y misión gerencial.

ABSTRACT

This research is entitled "Human talent and its influence on the development of public managers in the district municipality of San Isidro" its main objective was to establish the influence of human talent in the development of the public manager, in the strategic management of people in the District Municipality of San Isidro, in 2016. It has been developed to opt for the Academic Degree of Doctor of Administrative Sciences at the National University of San Marcos. It is of correlational - causal type and of transactional design. The sample was made up of a total of 44 managers from the Municipality of San Isidro, who answered a Likert questionnaire.

As a result, it has been found that the human talent of the managerial leadership by competencies with a degree of knowledge, skills and attitudes for the development of the public manager that is projected in the improvement of the performance of the managerial position with leadership in the strategic mentality and adoption of talent, based on entrepreneurial common sense, functional dexterity and the achievement of management results with emotional maturity of the personality, attract and inspire collaborators; and differentiate and realign the personnel to be focused on achieving the vision and mission in the management of people.

Keywords: Municipal management, human talent, management skills, managerial skills, organizational attitude, leadership, functional skills, vision and managerial mission.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Situación Problemática.

Desde la presencia de la Globalización mundial (año 1980) se viene replanteando el papel del Estado en la sociedad a través de las políticas públicas, tanto en su formulación como en su implementación. Esto direcciona la atención hacia el histórico paradigma Weberiano y su modelo de gestión burocrático/jerárquico, que en los últimos 40 años tuvo mayor notoriedad en los variados procesos de reforma del Estado.

Sin embargo, en opinión de Blutman & Felcman, (2011) dicho modelo organizacional de gestión pública se está resquebrajando, en el sentido de que “las firmes creencias sobre el Estado mínimo, la desregulación y la infalibilidad de la mano invisible del mercado” empiezan a crear dudas en lo que podría llevar a una ruptura paradigmática.

Entonces, surge como tema de reflexión académica los modelos organizacionales de gestión más apropiados para transformar el Estado y las instituciones públicas haciéndolas adecuadas para la satisfacción de necesidades e intereses sociales que se dirigen a su bienestar y desarrollo.

En esta regularidad entre la sociedad y el Estado, en el marco de los cambios en las relaciones internacionales de los países en el presente siglo XXI se observa que la primacía de las concepciones neoliberales trae los resultados siguientes:

(...) “el desarrollo desigual de las distintas regiones del mundo, la segmentación del mundo en bloques económicos en competencia (...), la marginación de los países más pobres y de menor desarrollo tecnológico, el desenvolvimiento sin restricciones de las leyes del mercado”. (Alvarez, 2012).

Ante este contexto histórico y objeto de la sociedad en su relación con el Estado con una mirada epistemológica de la ciencia de la Administración se

puede afirmar que, como menciona Longo (2002) en aquellos sistemas estatales “encontramos –como ocurre en las democracias avanzadas- los elementos básicos constitutivos de una administración profesional, la acción pública ha venido estando repartida durante décadas, con arreglo al conocido modelo weberiano, entre dos grandes protagonistas: una clase política, investida de autoridad a través de los mecanismos de la democracia representativa, y una función pública profesional, regida por el sistema de mérito” (pág. 1), esto se apoya al nuevo concepto de gerencia social y pública.

Asociada a este contexto global del Estado y la gestión pública se aprecia una tendencia de la nueva realidad mundial calificada como la era del conocimiento denominada la guerra por el talento que se caracteriza porque desde “las empresas se demandan personas talentosas como ventaja competitiva, contar con mejor talento tiene una inmensa importancia donde los talentos escasean, cada vez las personas son volátiles y asumen compromisos a corto plazo pero al mismo tiempo las personas exigen mucho más”. (Michaels, Handfield, & Beth A., 2003)

El segundo nivel del contexto de la investigación para construir el objeto de estudio, se refiere al sistema organizacional del sector público del país, donde se observa que el Estado peruano tiene una sensible disminución de su estructura y rol, así como el riesgo de estancamiento del desarrollo económico sostenido que ha mantenido en la última década, donde el crecimiento superior al 7% anual, lo posicionó como uno de los países líderes de América Latina y del mundo.

El relativo exitoso manejo económico sumado a la proliferación de manifestaciones sociales en contra de la actividad extractiva de un lado y de otro, la falta de solidez y confianza en las instituciones tutelares (Poder Ejecutivo, Congreso, Poder Judicial , Universidades, etc.), a lo que añade la inusitada elevación de la delincuencia e inseguridad ciudadana con la aparición de novedosas modalidades delictivas (sicariato, extorsión, secuestro, etc.), configuran un marco que desalienta la inversión extranjera y nacional conllevando a un panorama poco prometedor para el ciudadano de a pie.

Esta situación de riesgo, acompañada del agitado sistema político pone a prueba la fortaleza de los organismos públicos y especialmente a la pericia y gestión de las personas que las conducen, considerando que el Estado en todos sus niveles (nacional, regional y local) es responsable en gran medida de los hechos descritos, y a la vez, tienen la enorme responsabilidad de contribuir al rescate y recuperación de los espacios perdidos.

La Gerencia Pública

Los cambios que se presentan en el mundo como resultado de la globalización, del cual somos protagonistas, ha propiciado que los estados del mundo, incorporen cambios sustantivos en sus quehaceres institucionales, todo ello, que permita una relación horizontal entre iguales, que como es sabido no se ha podido realizar hasta la necesidad de entablar los ya conocidos TLCs, tanto con los países del continente como con los Europa.

Lo antes citado, dio lugar a que en el 2008 se promulgaran una serie de decretos legislativos vinculados a la reforma del tratamiento a los empleados públicos y que se relacionan a:

- a) Creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil mediante el Decreto Legislativo 1023 de fecha 21 de junio de 2008, entidad cuyo propósito es poner en funcionamiento el ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado, que permita contribuir a la mejora continua de la administración del Estado a través del fortalecimiento del servicio civil.
- b) Creación y regulación del Cuerpo de Gerentes Públicos, Decreto Legislativo 1024, de fecha 21 de junio de 2008, mediante el cual aspira a incorporar profesionales altamente calificados, seleccionados en procesos competitivos y transparentes, para ser designados como tales en las entidades del Gobierno nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales.

El establecimiento del Cuerpo de Gerentes Públicos tiene como propósito, la convocatoria de profesionales capaces para altos puestos de dirección y gerencias de mando medio, a través de procesos transparentes y competitivos.

Como es sabido, el cuerpo de gerentes públicos o directivos públicos, ejercen la función pública y, desde el 2003, se vienen efectuando estudios que permitan la implementación de un sistema meritocrático y profesionalizante en la función pública. El Perú como la mayoría de los países de América, forma parte del Centro Latinoamericano e Administración para el Desarrollo –CLAD-, y como tal, los acuerdos que en dicho organismo se aprueban son vinculantes.

En la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno llevada a cabo en Santa Cruz Bolivia, se aprueba la Carta Iberoamericana de la Función Pública, instrumento importante implantación del Cuerpo de Gerentes Públicos en el Perú; que sobre la materia gerencia pública señala:

“... Una institucionalización adecuada de la gerencia pública profesional exige arreglos institucionales que hagan posible: a) Una esfera de delegación en la que sea factible el ejercicio de un núcleo de discrecionalidad directiva en las materias y decisiones propias de la gestión. b) Unos sistemas eficaces de control y rendición de cuentas que faciliten la exigencia de responsabilidades a los directivos. Los sistemas de control más adecuados al ejercicio de la dirección son los que operan preferentemente sobre los resultados. c) Un elenco de premios y sanciones vinculados a la responsabilidad asumida, y derivados de la evaluación de los resultados de la gestión. d) Un conjunto de valores comunes de referencia, centrados en la racionalidad en el manejo de los recursos y en la creación del mayor grado de valor público mediante el adecuado uso de aquéllos...”

En dicho instrumento vinculante, se establece también la necesidad que cada Estado debe generar un cuerpo normativo de función pública o estatuto específico que regule el desempeño de los directivos e, que debe incorporar:

- Exigencias de cualificación profesional que definan las competencias precisas para el desempeño de los cargos, así como los medios de acreditación de las mismas.
- Reglas de acceso al cargo que garanticen la profesionalidad mediante la utilización de criterios de capacidad y mérito, haciendo asimismo posible el nivel de confianza requerido en cada caso por la naturaleza de la función.
- Reglas de evaluación y rendición de cuentas, que definan mecanismos de control por resultados, así como los criterios de apreciación de éstos.
- Reglas de permanencia que vinculen ésta a los resultados de la gestión, y establezcan alguna clase de protección frente a la destitución arbitraria.
- Incentivos que estimulen la buena gestión, vinculando una parte de la compensación, así como en su caso la promoción profesional, a los resultados.

Sobre el Cuerpo de Gerentes Públicos se viene escribiendo con acuciosidad, en este sentido, en el Perú, Corrales (2015) señala:

“El Perú ha iniciado también el recorrido de esta senda destacando el acento en la reforma del segmento directivo. Partiendo de una estrategia de gradualidad, esta reforma de la franja directiva empezó con la creación e implementación del Cuerpo de Gerentes Públicos, en el cual se ha validado una serie de medidas y herramientas de gestión directiva, con más de 500 Gerentes Públicos actualmente seleccionados por mérito y competencias e incorporados al Cuerpo de Gerentes Públicos. El avance profesionalizador del Cuerpo de Gerentes Públicos enfrenta ahora el desafío de universalizarse al

conjunto de puestos directivos al amparo de una nueva Ley del Servicio Civil de reciente entrada en vigencia...”

En esta medida el contexto organizacional del presente estudio abarca el Estado Peruano, donde los gobiernos locales en su representación orgánica corresponden al tercer nivel de organización del Estado porque dependen jerárquicamente del nivel Regional y Nacional. Como organismo público se vinculan directamente con la población de su jurisdicción y según la división estructural se dividen por su ámbito territorial en municipalidades provinciales y distritales, estas a su vez, se encuentran en proceso de implantación de nuevas divisiones municipales con la instalación de municipalidades de Centros Poblados Menores.

Las municipalidades distritales conforme a la Constitución Política del Perú y a su Ley orgánica N° 27972 son responsables de brindar los servicios públicos locales que coadyuven su desarrollo y bienestar a través de la organización y los funcionarios y trabajadores públicos que, según el Art. 39° están al servicio de la nación, donde el Presidente de la República tiene la más alta jerarquía y Alcaldes de acuerdo a Ley.

La Municipalidad, es una institución pública cuyas raíces se inician en la etapa colonial de la historia del Perú, y que los conquistadores, trasladando sus europeas versiones del cabildo español, instauraron como modelo organizativo y de gestión de las nacientes ciudades producto de las conquistas. Este modelo se repitió en las distintas ciudades de América donde se extendió la conquista y colonia española. En su evolución organizacional ha debido adaptarse a los cambios que se han producido en las diferentes dimensiones de la vida nacional, manteniendo, sin embargo, su esencia de representación vecinal. Estos cambios se han materializado principalmente en los aspectos legales y desde la propia CPP; como en la Ley Orgánica y dispositivos vinculados a su economía, territorio, crecimiento de la ciudad, servicios vecinales a su cargo, representación y participación ciudadana, entre muchas otras competencias; donde el gobierno local ha marcado sus espacios de desarrollo.

Debe relevarse el permanente proceso de descentralización mediante la progresiva asignación de competencias y transferencia de recursos entre los que destacan el apoyo a la Seguridad Ciudadana a través de los cuerpos especializados de serenazgo, institución existente desde el municipio colonial, que busca reforzar la tarea de la Policía Nacional del Perú. Así mismo, las preocupaciones por el medio ambiente y sustentabilidad del planeta, agobiado por la creciente contaminación producida por las imperfecciones de la modernidad en sus formas más variadas, especialmente en las áreas urbanas, también ha tocado el interés y participación del Gobierno Local.

En síntesis, la municipalidad actual presenta grandes carencias de orden económico, de recursos materiales, de capacidades y voluntades para cumplir sus compromisos. Su caracterización actual, y con las pocas excepciones que confirman la regla, la describe como una organización lenta, altamente burocratizada, con niveles preocupantes de corrupción, con vecinos descontentos, mal atendidos, con procesos internos complejos y llegadas inoportunas en la solución de las demandas ciudadanas.

De los hechos descritos se infiere que las municipalidades asumen amplias competencias y responsabilidades en el proceso de modernización del servicio al ciudadano por lo que, como toda organización pública debe realizar buenas prácticas y aplicar métodos y procedimientos apropiados al contexto actual del Estado y su gestión.

Esta situación organizacional de las Municipalidades en el Estado se asocia con el contexto administrativo en el país (Chesman, 2010) donde el gobierno en la última década inició el proceso de cambio en la administración pública mediante la Ley Marco de Modernización de la Gestión Pública (30 de Enero de 2002) con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio de la ciudadanía.

Posteriormente se promulgó el D.S. N° 004-2013-PCM que aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, con el objetivo de orientar a las entidades públicas hacia una gestión orientada a resultados al servicio del ciudadano, cuyos avances más importantes son el progreso de la descentralización, la importante solución en simplificación administrativa y la

transparencia de un lado, y de otro, la reforma del servicio civil con el sistema “SERVIR” como respuesta a que en el siglo pasado no se logró una reforma integral de gestión a nivel operacional que pueda afrontar la debilidad estructural del aparato estatal y la falta de organización sistémica.

Este enfoque de la Administración del Estado implica que los tomadores de decisiones y líderes se preocupen por entender las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de modo que puedan establecer objetivos claros que otorguen como resultado la mayor satisfacción para el ciudadano. Además, deben organizar sus recursos y procesos (de línea y soporte) y establecer mecanismos de evaluación del desempeño para medir la contribución de sus estrategias.

La Gestión de personas es uno de los componentes del proceso de modernización de la gestión pública que tiene como propósitos: profesionalizar la función pública, contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto que desempeñan, mantenerlos motivados para servir y para que cumplen con los principios éticos de la función pública.

Sin embargo, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) dirigida por la Secretaría de la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (PCM, 2013) menciona que la situación actual observada en la gestión de personas en el sector público se caracteriza por lo siguiente:

- Alta gerencia poco calificada e inestable según el período de gobernabilidad.
- Coexistencia de diversos regímenes laborales que disponen distintos beneficios y remuneraciones para iguales perfiles y responsabilidades de los servidores.
- Deficiente selección de personal, en muchos casos por motivos políticos y familiares.
- Debilidad en las capacidades y competencias del personal, que no se recuperan al nivel de exigencia laboral, por falta de planeación en capacitación
- No existe una evaluación eficaz en el desempeño del personal de forma planificada.

- Existencia de una inflexibilidad en el régimen laboral del D.L. 276.

A ello se suma el estado de ánimo de un conjunto de servidores descontentos, con remuneraciones disminuidas y sin visión de mejora en la calidad del trabajo, regímenes laborales diferenciados y estabilidad en permanente crisis, imprecisión de sus responsabilidades, herramientas administrativas desactualizadas y liderazgos gerenciales de inexpertos que no aportan valor a la organización, ni conducen de manera efectiva a sus colaboradores por el camino del éxito esperado. En suma, una población laboral insatisfecha es un registro frecuente en la entidad pública.

Entonces, la brecha que se expresa entre la gestión de las personas y las normas vigentes de la modernización y reforma administrativa en las municipalidades para el cumplimiento de los compromisos vecinales tienen como protagonistas a los servidores y dentro de este conjunto laboral, aquellas personas que planifican, guían y toman las decisiones en los cargos directivos y gerenciales, cuyo desempeño tiene alta gravitación en el éxito de la gestión edil.

Ellos son los encargados de interpretar las aspiraciones ciudadanas, convertirlas en planes, programas y proyectos coherentes y viables, con la asignación de recursos y en un marco de condiciones materiales, espirituales y emocionales cuyo equilibrio no debe ser excusa para dejar de ser eficiente y satisfactoria. Su dirección hacia el mejoramiento de las condiciones actuales de la organización y gestión del futuro deseado, será el producto tangible de este desempeño.

Así la Gerencia Pública, es el nuevo término acuñado para identificar y personificar al tradicional jefe de una dependencia pública hasta el tercer nivel organizacional y que identifica a los protagonistas de la gestión con la base teórica y científica de la Administración Pública. La cuál, ha sido objeto de estudios en sus múltiples dimensiones de su desempeño técnico y profesional, así como el rendimiento organizacional en concordancia a la visión de desarrollo nacional.

En estas condiciones los gerentes públicos, en su condición de líderes gestores de las organizaciones tutelares, deben convertirse en las piezas

claves de la recuperación económica y social de los distintos espacios y niveles de la vida ciudadana. Su efectividad y tino para tomar las decisiones acertadas y conducir hacia los caminos de crecimiento y desarrollo precisarán de cualidades más allá de la simple pericia técnica o profesional. Su talento humano determinará el nivel de éxito en su empeño.

Al respecto, cabe señalar que uno de los principales signos de deterioro de la administración del Estado Peruano no se grafica en la ausencia de recursos sino en la deficiente ejecución del gasto público. Paradójicamente en circunstancias de mayores necesidades y urgencias para la población, los niveles de gasto no alcanzan los estándares apropiados tanto en la cantidad de recursos destinados, como en la calidad del gasto, produciéndose dispendio en proyectos no productivos o de segunda prioridad, no vinculados con el crecimiento y como destino hacia los sectores de mayor necesidad. Los controles públicos se debilitan y los niveles de corrupción alcanzan niveles impresionantes.

Como pocas veces se ha visto, en la última década se han procesado y condenado a ex presidentes y numerosos gobernadores regionales y alcaldes por delitos de corrupción, entre otros delitos asociados a la creciente criminalidad, conllevando al país a una coyuntura problemática con signos de crisis económica y moral, que requiere con carácter de urgente fortalecer la gestión pública desde el nivel local y revisar la influencia de la gestión de los gerentes públicos en dicho empeño.

Ello significa elevar los estándares de efectividad en la gestión pública local, mediante indicadores de mejoramiento del uso de los recursos públicos (eficiencia) y obtener los resultados esperados, en el tiempo preciso (eficacia), para que se conviertan en factores determinantes de los proyectos estratégicos de recuperación, crecimiento e impulso al desarrollo de las condiciones de vida ciudadana.

En la presente investigación se busca comprobar que el talento humano se convierte en el ingrediente motor, modulador y activador del desarrollo de las habilidades técnico profesionales de los gerentes públicos.

Considerando los contextos organizacional y administrativo del Estado peruano se identifica el objeto de la presente investigación en el proceso de gestión gerencial en la Municipalidad Distrital de San Isidro, ubicado en la provincia de Lima sobre el cual se realizó el diagnóstico preliminar basado en el análisis de los documentos de gestión como el Plan Estratégico Institucional 2015 – 2017 y la memoria de gestión del periodo 2016 lo que permite afirmar lo siguiente:

San Isidro es un distrito con una antigüedad de 84 años que cuenta con una población residente estimada al 2015 de 54,206 habitantes, de los cuales el 43% son hombres y el 57% son mujeres, que en su mayoría poseen un nivel económico alto y medio alto, viven en edificaciones residenciales y comerciales que ocupan el mayor espacio urbano y los problemas más relevantes son:

- 20% de la población carece de seguro médico, asociado a la presencia de enfermedades epidemiológicas y algunos casos de violencia familiar.
- Inexistencia de normas eco sostenibles que regulen la entrega de licencias tanto para la edificación como para los negocios.
- Insuficiente fiscalización a los vendedores ambulantes.
- Tendencia creciente de los actos delictivos relacionados a personas y predios.
- Eminente riesgo de desastres naturales que se agravan por la falta de sensibilización y preparación de la población, así como la falta de un plan de contingencia.
- Falta una política sobre el uso de los espacios públicos con un enfoque sostenible y cultural.
- Saturación de vehículos de transporte público y aumento del caos vehicular.

De acuerdo a la normativa nacional, la Municipalidad Distrital de San Isidro gestiona ocho competencias públicas para cuyo cumplimiento el gobierno municipal se organiza en doce (12) gerencias funcionales que dependen de la Gerencia Municipal, de los cuales siete (7) corresponden a

órganos de línea y cinco (5) a órganos de apoyo. Para el cumplimiento de las competencias cuenta con un total de 1924 servidores y funcionarios públicos.

La evaluación del desempeño de la gestión fue realizada con la metodología de Malcolm Baldrige que comprende siete (7) componentes claves propias y 2 (dos) perspectivas adicionales desde la óptica de la municipalidad, dentro de las cuales se identifican las siguientes variables de investigación:

- a) Liderazgo, categoría que se refiere a la capacidad de la alta dirección para dirigir la organización del gobierno municipal en torno al cumplimiento de sus propósitos y fines institucionales, lo que implica la capacidad de establecer una visión que sea la guía de la organización, así como lograr comunicarla al personal y establecer mecanismos para impulsar el desempeño.

Al respecto se puede constatar que la alta dirección asume el rol de liderazgo en la construcción de la visión y objetivos con un carácter compartido tanto a nivel distrital (vecinos y grupos de interés) como a nivel institucional (autoridades, funcionarios y servidores públicos).

- b) En el Planeamiento estratégico y el proceso de seguimiento a su cumplimiento y modificación se observa que dichos propósitos son expresados como acciones y respecto al alineamiento estratégico, es mediana la claridad en la contribución de los objetivos hacia la consecución de la visión por cuanto es insuficiente los indicadores de desempeño a nivel de resultados.
- c) En la orientación hacia las personas mediante la gestión de los recursos humanos con mecanismos organizacionales para promover el buen desempeño se observa que se carece de información sobre el estado actual; sin embargo, se tiene una percepción positiva respecto a la capacidad del personal y un clima laboral aceptable. Respecto a las capacidades de los funcionarios y servidores públicos se muestra la necesidad de fortalecer las capacidades en materia de planeamiento, uso de indicadores de desempeño y manejo de sistemas de información.

Otro elemento analizado por su importancia en la gestión del plan estratégico de la municipalidad es el mapa de 11 objetivos estratégicos de los cuales fueron diagnosticados solamente tres (3) de ellos que son:

- a) Desarrollar una cultura de orientación a resultados en la gestión municipal que se definen en los objetivos claros, medibles y alcanzables; y contar con una cultura enfocada en los resultados que demanda la ciudadanía; todo ello basado en indicadores que permitan desarrollar un adecuado proceso de toma de decisiones.
- b) Fortalecer la gestión del talento humano en toda la institución que comprende un modelo de meritocracia, adaptación al cambio y la mejora continua en la gestión de las personas, lo que, a su vez, implica que se optimicen los procesos de captación y retención del personal para lo cual se debe priorizar la capacitación de los servidores públicos y la orientación de su desempeño hacia el logro de resultados. Por último, se deberá promover la integridad y la ética en la gestión pública.
- c) Ambos objetivos se encuentran asociados a mejorar la calidad de la atención a la ciudadanía con nivel de excelencia con el aporte de un personal capacitado en atención orientada al buen servicio al ciudadano.

Finalmente, un análisis de los objetivos estratégicos enunciados para que la gestión de las personas en la municipalidad distrital de San Isidro cuente con funcionarios y servidores competentes y motivados de modo que incida en su desempeño eficiente y el logro de resultados eficaces permite identificar las variables de investigación cuyos indicadores de la problemática son los siguientes:

- a) Personal alineado a la visión de la municipalidad fomentando una cultura en la definición y logro de objetivos en base a las necesidades y demandas de la ciudadanía, alineando los recursos y la evaluación de las estrategias mediante las acciones siguientes:
 - Identificación del personal con la estrategia institucional.

- Desarrollo del sistema de gestión estratégica.
- Acciones de elaboración y aplicación de datos sobre satisfacción ciudadana.

b) Incorporación e inducción del personal a la cultura organizacional mediante las acciones siguientes:

- Planes en la admisión de los servidores y la gestión de la documentación evaluando su desempeño, corrigiendo y reforzando los aspectos que dificultan su identificación y adaptación organizacional.
- Motivación en las relaciones humanas y sociales relacionados al desarrollo de programas orientados al bienestar social, clima laboral, seguridad y salud en el trabajo, cultura organizacional.
- Desarrollo y capacitación de los servidores según el plan anual para fortalecer las competencias laborales y profesionales.

c) Satisfacción de los clientes internos y externos

- Creciente calidad en la atención, disminución de demoras, mejora en el trato, particularmente en los puntos de contacto entre los servidores y de éstos con la ciudadanía en los servicios en línea.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la influencia del talento humano en el desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿En qué medida el conocimiento gerencial influye en el desarrollo de los gerentes públicos, en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016?
- b) ¿En qué medida las habilidades gerenciales influyen en el desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016?
- c) ¿En qué medida las actitudes gerenciales influyen en el desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016?

1.3. Justificación teórica

En primer lugar, el carácter teórico o *justificación teórica*, le da una gran importancia, al ser un tema derivado del impulso de la Administración Pública, a partir de la segunda mitad del siglo pasado, donde el enfoque para el desarrollo fue promovido por los organismos multilaterales como la ONU y la OIT. Estas organizaciones difunden nuevas investigaciones y modernas corrientes del pensamiento sobre la reforma administrativa del Estado, la gerencia pública estratégica y la descentralización hasta los gobiernos locales de las municipalidades distritales en el país.

La justificación metodológica de la presente investigación, se sustenta en la evaluación del talento humano y el desarrollo del gerente público mediante la aplicación de la metodología de Malcolm Baldrige y su correspondencia del círculo del talento interdependiente con la dirección de competencias verticales y transversales en el proceso de gestión.

1.4. Justificación práctica

La justificación de carácter práctica de la investigación se orienta hacia la búsqueda de alternativas académicas y profesionales que impulse a nuevos niveles de calidad y excelencia de los servicios públicos municipales, ya que a la fecha existe una fuerte carencia de resultados favorables con baja productividad en la atención de las demandas ciudadanas a cargo de las entidades del Estado y particularmente de los gobiernos locales. Se requiere inyectar a las municipalidades del Perú una renovada fuerza que impacte positivamente en la gestión por resultados en favor de la ciudadanía, mediante la gestión de las personas basada en el talento humano y el desarrollo del gerente público con el alineamiento hacia la visión, misión y objetivos de las Municipalidades.

Los componentes y tipos de talento que influyen en las áreas del desarrollo del gerente público constituyen un factor de aplicación dentro de la corriente de la modernización de la gestión pública que beneficiará a los ciudadanos mediante la calidad de la prestación de los servicios públicos en las municipalidades distritales cumpliendo así con la representación de los intereses de los vecinos en el territorio local.

Aún más el aporte de la investigación será aplicado en la gestión de los Gerentes Públicos de las municipalidades distritales por cuanto se trata de mostrar el rol estratégico de los cambios y la innovación basadas en el talento humano como una ventaja competitiva.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar la influencia del talento humano en el desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.

1.5.2. Objetivos Específicos

- a) Establecer la influencia del conocimiento gerencial en el desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.
- b) Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.
- c) Comprobar la influencia de las actitudes gerenciales en el desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

H₁: El talento humano influye significativamente en el desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.

1.6.2. Hipótesis específicas

H₂: El conocimiento gerencial influye significativamente en el desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.

H₃: Las habilidades gerenciales influyen significativamente en el desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.

H₄: Las actitudes gerenciales influyen significativamente en el desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Filosófico o Epistemológico de la Investigación

El modelo de desarrollo nacional fue un concepto predominante en la década del 70 basado en el enfoque teórico de la burocracia formulado por Max Weber que asignaba un papel protagónico del Estado en las diversas dimensiones de la vida nacional: económico-empresarial, social-organizacional, política-ciudadanía y en lo administrativo la aplicación distorsionada del modelo de gestión burocrática “dio lugar a prácticas patrimonialistas y clientelares que hicieron de la función pública un coto para la satisfacción de intereses partidistas y/o personales de los servidores públicos, como consecuencia de prácticas administrativas autorreferidas.” (Guerrero Olvera, 2008).

Esta situación del desarrollo de las naciones asociado a la naturaleza y el carácter del Estado empezó a ser observado como objeto de conocimiento por los académicos e investigadores de la ciencia de la administración dando lugar a una rama del saber de la realidad y la cultura, denominada como Administración Pública.

Ante ello, Guerrero (2008) menciona que algunos sectores exigieron que el Estado tenga una reforma estructural que le permitiera salir de la situación de crisis en la que estaba durante años. Dicha reforma tuvo una visión principalmente económica que se hizo a partir de políticas como ajuste fiscal, apertura indiscriminada al comercio exterior y de procesos de desregulación; tal como se dio en la década de los 80's y 90's en el Perú. Lo cual permitió que esta reforma sea llamada neoliberal, por su afinidad con el liberalismo clásico de siglo XIX.

Esta reforma trajo consigo políticas que fueron erróneas, como resultado de malas gestiones gubernamentales. Así, socialmente se aplicó una serie de políticas asistencialistas, incorporándose recortes presupuestales en los principales rubros sociales. En el aspecto político, fue evidente los procesos antidemocráticos impulsados para generar desestabilidad en la población, evadiendo todo afán de mejorar los procesos coherentes con la democracia. Finalmente, en el aspecto administrativo se estableció la reestructuración del Estado mediante la privatización de sus organizaciones funcionales, en especial su llamado sector paraestatal, con la excusa de que estas organizaciones representaban una carga considerable, pues según algunos analistas estas disminuían la eficiencia y eficacia procedimental del estado. (Guerrero Olvera, 2008)

2.2. Antecedentes de la Investigación.

a) Internacionales.

Tesis de Peraza, Andrés (2014) titulado “Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el estado Aragua”, para optar el grado de doctor en ciencias administrativas y gerenciales impartida por la Universidad de Carabobo:

- Problema de investigación. - La gestión en los gobiernos locales ha animado el interés por parte de diversos autores en los últimos años, quienes han ejecutado una Investigación sobre este tema, de forma precisa individualmente, con relación a la responsabilidad social, la gerencia estratégica y el gobierno electrónico donde juega un papel importante la era digital (internet) para la prestación de un mejor servicio.
- Objetivo de investigación: “Integrar los factores mencionados, planteándose una ruptura de paradigmas en la forma burocrática tradicional de concebir la administración pública hacia una nueva perspectiva en el gerenciamiento de los municipios, con base a los objetivos propuestos”. (Peraza, 2014)

- Conclusión.- La visión del gerente como servidor público debe estar centrada en la gente, por ello se requiere de empoderamiento y creatividad para buscar soluciones más inmediatas a los problemas que existe en la comunidad y formar una ciudad más humana, que optimice los entornos ambientales, el sistema de transporte masivo, las vías y rutas de comunicación, la educación y en sentido general, un mejor servicio a los ciudadanos que asisten a la municipalidad para realizar trámites de cualquier índole.

Tesis de Tamayo, Sergio (2015) titulado “Diseño de una propuesta de gestión por resultados que no afecte al talento humano del Sector Público (Caso ENAMI EP)” Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador:

- Problema de investigación. – El 31 de diciembre del 2009 se crea la Empresa Nacional Minera con el propósito de dirigir el sector estratégico de los recursos naturales no renovables en la actividad minera para su beneficio sostenible. Luego de seis años, “aún no ha logrado dar operatividad a su plan estratégico inicial 2010-2013, consecuentemente tampoco se ha consolidado como una empresa autosustentable y la visión de ser empresa líder del sector minero no ha sido alcanzada”. (p. 2-3).
- Objetivo de investigación. – “Diseñar una propuesta de gestión por resultados para la ENAMI EP, que impacte positivamente al talento humano, a fin de dar vida a su plan estratégico y alcanzar una ventaja competitiva”. (p. 5)

Examinar las herramientas de gestión vigentes y metodologías aplicadas en la totalidad de las instituciones que se acomodan en el sector público ecuatoriano, se compara con otras y se exhibe una propuesta de “Gestión por Resultados” que no influya negativamente al talento humano, teniendo como caso específico a la “Empresa Nacional Minera (ENAMI EP)”.

- Conclusión. – “Los modelos de gestión estudiados son adaptables a la actividad minera estatal, ya que se enfocan en traducir la estrategia en

términos o acciones operativas, priorizan al capital humano y lo consideran como un eje estratégico para alcanzar los objetivos de la empresa”. (p. 94).

Tesis de Castro, Carlos (2014) titulada “Prácticas directivas y competencias de los altos directivos públicos para una gestión efectiva en el Estado de Chile” Universidad de Chile.

- Problema de Investigación. - ¿Quiénes son?, ¿cómo son y qué hacen los directivos públicos chilenos? ¿Qué es lo que hace que un directivo público sea efectivo en el Estado chileno?
- Objetivo de investigación. - identificar cuáles son *a priori* estas características más primordiales para construir el instrumento que fue aplicado en una segunda etapa de levantamiento de datos, a la totalidad de los directivos de Primer y Segundo Nivel jerárquico seleccionados a través del Sistema de Alta Dirección Pública.
- Conclusión. - Es importante la diferenciación que hacen los directivos encuestados en cuanto a clasificar la función principal que tiene el Servicio al cual pertenecen. Las competencias pueden ser distintas entre fiscalización y fomento productivo, por ejemplo. En cuanto al desarrollo de algunas competencias personales, un 42% de los directivos señalan que “programar la agenda” sigue siendo un desafío cotidiano importante, mientras que un 72% destaca que ha desarrollado suficiente o completamente el “pensar estratégicamente” para con su organización

b) Nacionales

Tesis de Lazo Ortega Jusara Esther y Rivera Santibañez Lorena (2016) titulada “Causas y Efectos de la Rotación del Personal Directivo y el Programa de incentivos a la mejora de la Gestión Municipal del MEF en tres gobiernos locales de Lima metropolitana, 2011 – 2015” Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

- El problema de investigación que se muestra a nivel general: “¿En qué medida la rotación del personal directivo incide en el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal propuesto por el MEF, en los tres gobiernos locales analizados?”. Mediante un sondeo de opinión, elaborado en la presente investigación (2016) se encuestó a un total de ochenta y ocho (88) gerentes y subgerentes de tres municipalidades en Lima, el cual detectó que fueron tres (03) las principales causas de la rotación del personal directivo estos, según orden de prelación, fueron: “i) La búsqueda de una mejora remunerativa (56.9%), ii) La búsqueda de un puesto de mayor jerarquía (50%), iii) El despido (34.8%)”.
- Objetivo de investigación. – A nivel general es: “Determinar en qué medida la rotación del personal directivo incide en el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal propuesto por el MEF, en los tres gobiernos locales analizados”. (p. 67).
- Conclusión. - En esta investigación se averiguó que la percepción que se da en la rotación del personal directivo del Área de Planeamiento de las municipalidades, utilizando el Indicador de Permanencia “incide significativamente en la eficacia del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, medido por el cumplimiento o incumplimiento en la ejecución de las metas agrupada en la Municipalidad de La Molina, Los Olivos y Lurín”. (p. 120).

A primera impresión de los especialistas, la rotación del personal directivo incide de forma negativa en la eficacia y eficiencia del desempeño en la realización de metas en el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal debido que: “a menores índices de permanencia en el tiempo, menor posibilidad de mejora continua en los procesos graduales (conocimientos y experiencias), consecuencia de la interrupción de los mismos por el constante cambio de las gestiones locales”.

La “mejora remunerativa” y “la búsqueda de un puesto de mayor jerarquía” son elementos desencadenantes en la rotación del personal directivo de dichas municipalidades. Cabe remarcar que, el bajo reintegro de sus ingresos remunerativos impulsa la posibilidad de que directivos poco calificados

ocupen los puestos que no pueden ejercer competitivamente, además de considerar que existen otros factores motivacionales.

También el “despido intempestivo” es uno de los motivos más firmes en la decisión de rotación del personal directivo en las municipalidades e influye negativamente en el desempeño de la ejecución de metas en el “Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal”, “más aún si su origen se debe factores políticos o injustificados que no corresponden a razones vinculadas con el desempeño del cargo del personal directivo”. (p.122).

Tesis de Bedoya, Enrique (2006) titulada “La nueva gestión de personas y evaluación del desempeño en empresas competitivas” Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.

- Problema de investigación. - ¿Cómo desarrollar una nueva concepción de la función de los recursos humanos y un sistema de gestión de evaluación eficaces para el desarrollo y gestión de una empresa competitiva?
- Objetivo de investigación. - Analizar las teorías y enfoques de la concepción de la función de recursos humanos y su relación con la gestión de evaluación de su desempeño de una empresa competitiva.
- Hipótesis de investigación. - La nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad.
- Conclusiones. -
 - ✓ Los procesos de gestión de evaluación del desempeño se hallan modificándose con el fin de adaptarse a los nuevos requerimientos que exigen las condiciones y entornos actuales. “El nuevo enfoque radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio en los recursos humanos y del proceso de gestión de la evaluación tecnológica”. (p. 175).
 - ✓ La concepción moderna de los recursos humanos y la instauración de un nuevo sistema de gestión de evaluación del desempeño, incidirá en un “cambio de un enfoque tradicional de la evaluación de los recursos humanos reemplazándolo por un nuevo enfoque sustentado

en la gestión de las personas como creadores de la ventaja competitiva para la empresa”. Un actual enfoque de recursos humanos, significa que para el siglo XXI se debe alcanzar las “metas de la función de recursos humanos”.

- ✓ “La moderna gestión de las personas se basa en tres aspectos fundamentales: las personas como seres humanos, las personas como activadores inteligentes de los recursos organizacionales, y, las personas como socias de la organización”. (p. 177).
- ✓ La evaluación del desempeño es una apreciación metódica del potencial de progreso del personal en el cargo. Toda evaluación debe ser entendida como un “proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, la cualidad de una persona”. Habitualmente, la reducción de costos, los recortes de personal, y las directrices de la alta dirección no deben ser razones para el cambio. “La evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados humanos de la empresa”. (p. 178).
- ✓ Los objetivos de la evaluación del desempeño se obtienen de tres maneras: i) permitir escenarios medibles del potencial humano, ii) admitir el tratamiento de los recursos humanos como recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente; y, iii) dar oportunidades de crecimiento y condiciones a todos los miembros de la organización.
- ✓ Finalmente, si un proyecto para evaluar el desempeño del personal es bien planificado, adaptado y desarrollado regularmente facilita beneficios a corto, mediano y a largo plazo. Por lo general, los principales beneficiarios son los *Stakeholders* de la empresa, estos son personal, jefe, empresa, clientes y comunidad. Los indicadores no financieros le dicen a la empresa la dirección donde se encaminan. Se hicieron cinco preguntas de diagnóstico que comúnmente se usan como instrumento de evaluación para “establecer la afectividad relativa y el valor de los servicios de relaciones industriales de recursos humanos de los resultados de las encuestas y entrevistas”. (p. 179)

2.3. BASES TEÓRICAS

La presentación conceptual se empieza con la construcción de un marco de acción en el cual se extienden los cuadros gerenciales públicos. En tal sentido, Johnny Meoño (1986: 34) citado en (Bolaños Garita, 2010) establece que la Administración Pública está conformada por “toda la rama Ejecutiva del Estado, incluidos entes ministeriales y descentralizados (autónomos, semiautónomos, empresas públicas), así como en un plano especial: las Municipalidades. Constituye la Administración Pública el principal mecanismo de conversión del Sistema Político”.

Por otro lado, otros autores en su obra *Antología* señalan que, en su sentido más amplio, *administración pública* significa política, se concibe como un agrupación de expresiones de la conducta humana que precisa cómo se asigna y desempeña la autoridad política y cómo se vigilan los intereses gubernamentales. Así pues, también mencionan que la gerencia pública es “el patrón de ideas, actitudes, normas, procesos, instituciones y otras expresiones humanas que caracterizan la dirección de la sociedad por su grupo de gobernante”. (Cervantes y Corrales, 1999, pp. 108-109, citado en Bolaños (2010)). Y si ese conjunto lo analizamos internamente en sus procesos administrativos, vemos cómo están enlazados todas las fases del gobierno y la cultura. Según Bolaños (2010), es notorio “que todas las instituciones públicas funcionan entrelazadas o interconectadas y se constituyen en partes de un Sistema Administrativo-Político mayor”. (p. 145).

Otra aproximación teórica desde la teoría organizacional en la que se afirma que el elemento determinante son las personas y se prescribe que solo funcionará correctamente si se basa en la confianza, la conducta ética y el reconocimiento en la dignidad humana que se condice con la Constitución Política del Perú, que en su Art. 1° establece “la defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad son el fin supremo de la sociedad y del Estado. En la Administración de las organizaciones uno de los problemas que existe cotidianamente en la mente de los gerentes es como gestionar al personal con eficiencia.

Al respecto, la “Carta Iberoamericana de la Función Pública” (CLAD) acopia la definición de función pública hecha por Reyna, J. (2015) como un “conjunto de arreglos institucionales (normas, estructuras, pautas culturales, políticas, procesos, prácticas) a través de los cuales se gestiona el empleo público con el fin de garantizar una óptima conducción de los RRHH y una Administración Pública profesional y eficaz”. En tal sentido, la profesionalización de la función pública comprende que los agentes públicos posean un conjunto de cualidades como “el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño, la responsabilidad y la honestidad, entre otros; además, de expresar que es un instrumento indispensable para la consecución de un mejor Estado”. (Pagani, 2015).

Igualmente, Longo (2002) plantea que a la hora de diseñar directivas (y prácticas) para el servidor público deberían contemplar una serie de elementos situacionales que son externos e internos de la administración pública, entre los cuales el autor menciona los que más influyen en el “diseño y funcionamiento del sistema de gestión estratégica de RRHH en las organizaciones públicas”. Estos elementos son:

- a) *Estructuras organizativas*: Son datos organizados selectos para la gestión de RR. HH., como “el grado de estandarización del comportamiento mediante normas o descripción de tareas, el tamaño de la pirámide jerárquica, el funcionamiento de los sistemas de planificación, los tipos de control, el grado de centralización/descentralización en la toma de decisiones, entre otros”. (Binetti & Carrillo, 2004, p. 286).
- b) *Cultura organizacional*: Principios y valores más influyentes en las organizaciones públicas y que son de suma importancia. (Longo, 2002)
- c) *Marco jurídico*: se derivan algunas de las principales restricciones que la gestión estratégica de RRHH debe asumir en los sistemas públicos por su extensión e intensidad, y sobre todo la complejidad de las mismas. (Binetti & Carrillo, 2004, p. 286).

Así pues, “las organizaciones estatales necesitan focalizar y conjugar flexibilidad y profesionalización, para contar con personal altamente competente que posibilite el éxito de la gestión estratégica de RRHH para realizar una constante renovación y transformación mediante la gestión del talento humano”. (Pagani, Payo, & Galinelli, 2015)

2.3.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

A lo largo de la historia, los gerentes de las organizaciones han buscado incrementar sus resultados a través de mejora de sus maquinarias, procesos y productos. Sin embargo hoy reconocen que ello no ha sido suficiente. En la actualidad la mayoría son conscientes que la posibilidad de éxito o fracaso se la organización, reside en los trabajadores. Esto es perfectamente aplicable a la administración pública.

Los gerentes de este tipo gestionan con base a la presión, la autoridad y el control, lo cual genera un clima de temor que bloquea la iniciativa y el ingenio de las personas.

Estas organizaciones tienen más personas vigilantes de los costos y la rentabilidad.

Muy por el contrario, los gerentes que se preocupan por el bienestar de los miembros de la organización, obtienen mejores resultados y menos conflictos, ganando la lealtad y el compromiso de las personas, lo que reporta mayores beneficios.

Estos gerentes han entendido que su personal tiene talentos individuales que bien conducidos crearán “talento organizacional”. La diferencia moderna entre las organizaciones se mide por el talento humano con que cuentan.

La visión sobre la importancia que tienen las personas en las organizaciones, ha pasado de considerarlos como un recurso a valorarlos como el verdadero sentido de la entidad. El cambio de concepto de “Recurso Humano” al de “Talento Humano” es el resultado

de la humanización del trabajo. Las personas que eran consideradas como partes reemplazables, son ahora vistas como agentes del desarrollo y generadoras del valor institucional.

El Talento Humano se caracteriza por la individualidad, diversidad, conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y potencialidades, convirtiendo la gestión del talento humano en la pieza clave de la distinción y competitividad de las organizaciones.

Chiavenato (2002) citado en Martínez D. (2005) plantea que la gestión moderna del talento humano, se basa en que las personas que trabajan en una organización son:

“Seres humanos, dotados de personalidad propia, profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización”. (Martínez D., 2005, p. 42)

“Activadores inteligentes de los recursos organizacionales, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos”. (Martínez D., 2005, p. 42).

“Socios de la organización, capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzos, dedicación responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, etc”. (Martínez D., 2005, p. 42)

Idalberto Chiavenato (2011) afirma que, “Para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades, las organizaciones están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales. En vez de invertir directamente en los productos y servicios están invirtiendo en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En vez de invertir directamente en los clientes,

están invirtiendo en las personas que los atienden y les sirven y saben cómo satisfacerlos, y encantarlos. Las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial. La estrategia constituye el plan general o enfoque global que la organización adopta para asegurarse de que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.”

El concepto citado anteriormente, es consecuencia histórica de “ensayar múltiples herramientas gerenciales con diversos resultados, las empresas han concluido esta primera década del siglo XXI aplicando estrategias heterogéneas resultantes de la adopción de elementos de algunas de las técnicas administrativas conocidas. Por ejemplo, gran parte de las organizaciones actuales han incorporado de la planeación estratégica la misión, visión y valores como elementos de su identidad. De la gestión de calidad total, muchas instituciones han incluido la formación de equipos de trabajo como parte de su cultura gerencial.

Esta exploración pragmática de las novedades de gestión empresarial está conduciendo a las modernas organizaciones de regreso a lo fundamental: La energía humana mueve la Empresa... su éxito o fracaso depende de las ideas, actitudes, capacidades y motivaciones de sus integrantes. Si se quiere tener una compañía competitiva en un mercado cada vez más globalizado se requiere un clima organizacional caracterizado por una alta satisfacción de sus integrantes. La diferencia la marca la gestión que se haga del talento humano”. (Castillo Aponte, 2018).

En el mismo sentido, el concepto enfocado a la Gestión del Talento Humano en el Sector Público como experiencia se ha iniciado con el proceso de contratación de personal en su condición de servidores de la función pública para laborar en las diferentes instituciones del Estado, hallándose ciertos factores que deciden en la selección de personal, como son la educación y la antigüedad laboral, entre otros factores que, generalmente, habrían de aportar en el éxito de la institución. Por esta razón, el proceso de gestión de los recursos humanos en el sector público, en la actualidad, según Del Castillo (2017) tiene una

predisposición a “la planificación, reclutamiento, selección del personal, análisis de puestos, evaluación, desempeño y capacitación del talento humano con el fin de optimizar el tiempo y los recursos disponibles para cada cargo”.

Entonces, según la teoría de la gestión hace hincapié que el capital humano es el activo más significativo de una organización, ya que este conjunto comprende que es un elemento clave del éxito de toda institución y por ende, son los que conducen al cumplimiento de los objetivos concretos de la empresa. “La administración del talento humano como factor clave de éxito en la gestión empresarial.” (De Ponce (2001) citado en Gálvez (2016))

Desde otro punto de vista, Figueroa y Palavecino (2008) afirma que “la gestión del talento humano en las empresas públicas, se caracteriza por el conocimiento que dispone el trabajador, por la capacidad de aprender y desaprender lo conocido”. (Galvez, 2016). Por esta consideración, Díaz y Pardo (2014) en su trabajo *“Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una revisión desde líderes de gestión humana en empresas en Bogotá”* citado en Gálvez, (2016) menciona que “la gestión del talento humano también ha sido denominada como gestión del capital humano; en todo proceso de cambio organizacional es enmarcado en una visión centrada en analizar, prever y potencializar el comportamiento”, así como también en las relaciones personales internas, el conocimiento y la labor cotidiana en la ocupación de su trabajo.

Por otro lado, la gestión del capital humano también es realizado por la selección del personal más apto para la labor en la empresa, a su vez la conservación del mismo personal al interior de la organización para formalizar su éxito. Al respecto, el capital humano conforma un papel importante ejercido como empleado y directivo, además la necesidad de integrar los procesos para su éxito, por el cual, Canto (2011) citado en Gálvez (2016) afirma que “es indispensable que el personal se involucre en todos los niveles de la organización, lo que implica establecer los canales de comunicación necesarios y adecuados para que los

miembros de la organización contribuyan con sus ideas y opiniones”. (p. 21).

En esta perspectiva teórica, el Servicio Profesional de Carrera mantiene su ritmo de consolidación. Entonces Márquez (2012) manifiesta que “la institucionalización del mismo permite contar con un cuerpo de funcionarios que ejercen su tarea con apego a la legalidad, a la calidad, a la transparencia y a la eficiencia”.(p. 9). Asimismo, introdujo conceptos como mérito, profesionalización, planificación y estabilidad en el vocabulario de la administración pública. mejorar la gobernabilidad. El Servicio Profesional de Carrera es un instrumento para generar una fuerza laboral más competente, flexible y adaptable, así como un sector público competitivo, innovador e inclusivo, Morgan (2011).

Se sabe que en el Perú, éstas prácticas de profesionalización en la modernización del sector público se contradicen con las recomendaciones y las mejores prácticas de los países miembros de la “*Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico*” (OCDE). Estas observaciones, en palabras de Márquez (2012), en la gestión de recursos humanos precisa que para estar en acorde con las exigencias de este organismo internacional, se debe poner énfasis en “los sistemas de servicios profesionales, la gestión por competencias, el liderazgo y fortalecimiento de capacidades gerenciales, las unidades de autogestión del conocimiento, la evaluación del desempeño laboral y el clima y cultura organizacional”. (p. 11)

Igualmente, cabe señalar que la experiencia del servidor profesional de carrera asociada a cualidades basadas en las competencias del talento humano beneficia a los servidores públicos y ciudadanos. “Los primeros, se ven beneficiados por la gestión de personal al transparentar y generar igualdad de oportunidades en gestión de competencias. Los segundos, se benefician al contar con servidores públicos profesionales, honestos y más eficientes en la prestación de servicios”. (Morgan R., 2011)

En suma, la conceptualización actual que se aplica en la gestión pública hacen referencia a los nuevos enfoques de la Administración y de la necesidad de fortificar las capacidades gerenciales los mandos medios y superiores, es por esta razón que se toma de ejemplos el enfoque estratégico y de innovación del talento humano destacados en los países a nivel internacional. Además, se trata de identificar y enriquecer con nuevos talentos a nuevos líderes gerenciales asociado con políticas públicas que impulsen e incentiven las unidades de autogestión del talento humano (alineados siempre a los objetivos de la institución pública) para desarrollar las habilidades y competencias de cada cargo en la estructura organizacional.

Para lograr tal efecto, Vallejo (2016) menciona que “la gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas”, además establecer una data confiable para adoptar decisiones certeras, para que la gente se sienta comprometida y con sentido de pertinencia, es la única manera de lograr productividad, eficacia y buen desempeño en los objetivos institucionales por lo que necesitan cultivar lo siguiente:

- Desarticularse del temor que hay sobre lo que se desconoce.
- Romper paradigmas y promover el cambio internamente.
- Innovar continuamente.
- Interpretar y explicar la realidad para enfrentar el futuro.
- Comprender el negocio y alcanzar la misión y visión de la organización.

“La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja y a la vez articular las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la organización”. (Vallejo, 2016)

Adicionalmente, Tom Peters, (2002) postula que la Gerencia de Recursos Humanos debe ser enfocada como una empresa de servicios

profesionales que cumpla la función básica de catador de talentos con las tareas siguientes:

- Dedicar mucho tiempo al reclutamiento y contratación.
- Realizar estudios e investigaciones de personal.
- Hablar y comunicar sobre el talento en todo momento.
- Pensar como un servicio de franquicia.
- Limitar el rol de los recursos humanos en la contratación.
- Escribir y revisar todas las convocatorias públicas de personal.
- Usar un lenguaje claro, sencillo y atractivo en los avisos de convocatoria de personal.
- Desarrollar un plan estratégico de reclutamiento de personal.
- Considerar fuentes de reclutamiento insólitos.
- Pensar y reclutar personal con inteligencias múltiples.
- Pensar y reclutar personal que posee vocación a las artes.
- Involucrar a los mejores colaboradores en el reclutamiento, contratación y desarrollo de talentos.
- Invertir la escala de remuneraciones recompensando el talento.
- Lanzar campañas como lugar atractivo sensacional para trabajar.
- Trabajar en planes de inversión de renovación de los empleados.
- Utilizar la selección de proyectos y asignación de personal como factor de desarrollo de la carrera.
- Evaluar a todos los gerentes de acuerdo con su capacidad de desarrollar talentos.
- Reformular el documento de la visión considerando el talento.
- Tomar decisiones relativas a la promoción y reclutamiento de talentos y en la capacidad de desarrollo.
- El reclutamiento y el desarrollo de personal está presente en todas las operaciones.

En suma, la gestión de talento humano “es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología

utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (...) Las personas como socias de la organización en los tiempos actuales... están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios (...) proveedores, accionistas, empleados y clientes (...) los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización (trabajo, esfuerzo, conocimientos y habilidades) (Salarios beneficios, retribuciones y satisfacciones).” (Chiavenato, 2011)

En el actual contexto de la economía global impregnado de influencias, interrelaciones e independencias todas las empresas se sienten obligadas a “orientar su pensamiento acción siguiendo nuevos criterios en la línea integradora basada en el conocimiento, el talento y las capacidades (...) Estos activos inmateriales/intangibles que forman parte del talento de las personas son los conocimientos, competencias, actitudes y sistema de creencias (...) tienen un potencial de mejora casi ilimitado si se gestionan inteligentemente. Hay que reinventarse y para eso lo primero es ser consciente de ello”. Gómez García, (2010)

El talento humano “En el sentido más general, es la suma de las capacidades de una persona: sus dotes innatas, sus destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter e iniciativa. Comprende también su capacidad de aprender y desarrollarse” Ed, Michaels, (2002)

“Administrar el talento humano anteriormente definido constituye algo indispensable para el éxito de las organizaciones”. (Chiavenato, 2002). “Tener personas no significa necesariamente tener talentos. Entonces, ¿cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es un tipo especial de persona y no siempre toda persona es un talento. Para tener talento, la persona debe poseer cualidades diferenciadoras y competitivas que la valoren. Existen tres aspectos esenciales en el talento de las personas que reflejan la competencia individual:

1. **Conocimiento.** - Es el saber, es el resultado de aprender a aprender de forma continua.
2. **Habilidad.** - Se trata de saber hacer. Es la aplicación del conocimiento para resolver problemas y situaciones, es crear, es innovar. Es transformar el conocimiento en resultado.
3. **Actitud.** - Se trata de saber hacer que ocurran las cosas. Actitud positiva y emprendedora, permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, dar valor agregado, llegar a la excelencia y enfocarse a los resultados, es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización". (Vallejo, 2016).

Ampliando el concepto anterior, Pablo Cardona, (2012) afirma que el talento que desarrolle una persona dependerá no solo de su capacidad de hacer sino también de las motivaciones que impulsan la acción y a su vez, las motivaciones dependen de la actitud individual ante el trabajo, dando lugar así al proceso del talento humano vinculado al contexto laboral y organizacional.

Llevar a la práctica el talento humano en un contexto laboral y organizacional nos lleva a considerar a las relaciones y el equipo de trabajo. En opinión de Maxwell (2007) el talento más las relaciones convierte a la persona en extratalentosa e implica dos acciones básicas: Identificar a las personas más importantes en su vida en función del tiempo compartido, de las opiniones que se intercambian y evalúa si están influyendo en la dirección correcta.

A las relaciones que influyen en el talento se agrega el trabajo en un equipo extraordinario que podría posibilitar la multiplicación del talento porque divide el esfuerzo y multiplica el efecto, es decir, mejores resultados de gestión con menos trabajo, y tiene un carácter estratégico porque el trabajo en equipo da la oportunidad de hacer que una visión se convierta en realidad.

Entonces, las personas vinculadas a las organizaciones, sin excepción, necesitan situarse y poder interpretar su posición en el contexto donde actúa, aunque sea de manera inconsciente buscando un feedback (retroalimentación) que le informe de su desempeño y de paso valore su rendimiento.

Por ello, los administradores, gerentes, ejecutivos, directivos, según el nivel que ocupen en la jerarquía estructural tienen una influencia increíble en la formación del talento humano porque de como valores el trabajo de su gente y de la retroalimentación que les proporcione depende toda una cadena de efectos que se van reforzando y acaban por configurar un tipo u otro de talento.

Se puede afirmar con regularidad epistemológica de que a la dirección o gerencia pública le corresponde un tipo de talento humano:

1) Talento dependiente

Desarrollado por las personas cuyo desempeño consiste en la dirección por tareas de hacen bien el trabajo y que reúnen las siguientes cualidades:

- a. Conocimientos: órdenes de las tareas por cumplir.
- b. Interpretación: subordinados que responden laboralmente solo cuando recibe un estímulo.
- c. Actitud: reactiva ante el incentivo percibido.
- d. Motivación: extrínseca de los superiores.
- e. Aptitud: talento dependiente con capacidad de hacer bien el trabajo.
- f. Acción: cumplimiento estricto de las tareas con el mínimo de errores usando el tiempo máximo con un feedback de reforzamiento de su acción.
- g. Resultado: obtienen normalmente los resultados mínimos exigidos.
- h. Evaluación: comisión de errores.

2) Talento Independiente

Desarrollado por las personas cuyo desempeño consiste en la dirección por objetivos y condiciones para lograrlos y que reúnen las siguientes cualidades:

- a. Conocimientos: reto de logro por cumplir.
- b. Interpretación: profesional responsable en el que se puede confiar.
- c. Actitud: proactiva con autonomía e iniciativa.
- d. Motivación: intrínseca del trabajo en sí.
- e. Aptitud: talento independiente con capacidad de iniciativa y creatividad para el logro de los objetivos.
- f. Acción: buscan el éxito personal y el correspondiente reconocimiento del logro conseguido.
- g. Resultado: obtienen los objetivos personales desplazando los objetivos organizacionales.
- h. Evaluación: comparación de logro de los objetivos.

3) Talento interdependiente

Desarrollado por las personas cuyo desempeño consiste en la dirección por competencias organizacionales y que reúnen las siguientes cualidades:

- a. Conocimientos: misiones de grupo, empresa y sociedad.
- b. Interpretación: miembro de equipo donde cada uno aporta conocimientos y experiencias diferentes.
- c. Actitud: cooperativa al servicio de los demás.
- d. Motivación: extrínseca, intrínseca y contributiva o trascendente.
- e. Aptitud: talento interdependiente con capacidad de colaborar con otros para la misión de la empresa.
- f. Acción: buscan la mejora de la empresa.
- g. Resultado: obtienen el máximo potencial del equipo.

- h. Evaluación: contribución de las personas a la misión de la empresa.

2.3.2. Talento humano de competencias

Jacques Delors (1996) dirigió la “Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI” y exhibió, como respuesta, un informe sobre los grandes desafíos que afrontaba en el contexto mundial y significó la implementación de nuevas labores. Es decir, “sus propuestas se convirtieron en políticas públicas, obligando a los sistemas educativos a transformar la forma de educar”. (Valenzuela, 2017). El autor también menciona que el informe de Delors se presenta desde una perspectiva económica, pues postula que “las competencias son un constructo, es decir, una categoría constituida por conceptos y son históricas, no esenciales. En este sentido, las competencias dan respuesta a un momento histórico, un espacio temporal”. (p. 10).

En este informe que se presenta a la UNESCO, Delors (1996) postula “los cuatro pilares de la educación que son: Aprender a Conocer, Aprender a Hacer, Aprender a Vivir Juntos y Aprender a Ser, que se convirtieron en la parte medular de las competencias”.

Pero ¿qué es una competencia?. Según la Real Academia de la lengua española (2001) la competencia, en su segunda adaptación, con origen en el latín *competentia*; cf. *Competente*, tiene el significado de “Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. Sin embargo, “esta palabra adquiere un significado distinto según sea el caso en el que se utilice, es decir, aplicable como autoridad, capacitación en algo, función, idoneidad, rivalidad empresarial, competencia entre personas o incluso en alguna actividad deportiva”. (Valenzuela, 2017).

Las competencias igualmente, implican al término “hacer”, una construcción de condiciones específicas para que un individuo actúe y movilice recursos para alcanzar algo. Por tal motivo, “la escuela es el

principal escenario en donde pueden fusionar dichos elementos. Favoreciendo el elemento cognitivo, procedimental y actitudinal. Actualmente es la base pedagógica del sistema educativo en varios países, sustentado en fuentes teóricas psicológicas, lingüísticas, sociológicas, laborales y filosóficas”.

Desde esta perspectiva surge el atributo emocional, ya que las competencias conservan un aspecto social, en el que el ser humano debe insertarse en un grupo social para actuar como tal, construir y adaptarse a redes sociales con el propósito de solucionar problemas y participar activa, productiva y democráticamente en la toma de decisiones en diversas situaciones que se le presenta en su vida cotidiana.

En suma, el aporte del talento humano a la modernización del Estado y la gestión pública “deberán incorporar *competencias gerenciales* en reemplazo de las *competencias directivas* que caracterizarán al paradigma de la administración pública. El nuevo esquema de trabajo trae aparejado un conjunto de acciones complejas que requieren un liderazgo diferente. Entre los principales niveles de análisis de estas nuevas competencias de gestión gerencial se identifican:

- Las funciones gerenciales, conjuntos de acciones específicas y necesarias para el logro de objetivos de gestión.
- Los estilos gerenciales, predisposición de comportamiento de los gerentes públicos.
- Las habilidades gerenciales, aptitudes y destrezas para el desempeño gerencial.
- Las tecnologías de gestión, instrumentos y rutinas de gestión estandarizados que permiten mejorar las mencionadas funciones, estilos y habilidades gerenciales.

Las competencias gerenciales asociado al talento humano es un factor clave con capacidad e idoneidad técnica de este nivel de conducción (agente) es indispensable porque serán los gerentes quienes deban elevar a la línea política las propuestas más viables para la

implementación de programas, buscando así el logro de las metas establecidas por la alta dirección. Pero, por otra parte, también serán estos gerentes los responsables de integrar a las líneas medias y al nivel operativo de la organización, estableciendo fluidas vías de comunicación y diálogo, y generando los espacios necesarios para la reconversión de los recursos humanos”. Atrio (2008).

2.3.3. CONOCIMIENTOS GERENCIALES

La Dirección o Gerencia Pública debe manejar un equilibrio y complemento entre los conocimientos técnicos, las habilidades personales y las actitudes.

Los conocimientos gerenciales (Saber) están estrechamente vinculados con las funciones y compromisos del cargo gerencial y el perfil diseñado para el cargo o puesto directivo.

Las funciones directivas y gerenciales de las organizaciones tanto privadas como públicas, se vinculan con los principios fundamentales de la Administración.

Planificar, Organizar, coordinar, dirigir y controlar, son los procesos fundamentales de la gerencia pública de los cuales derivarán las distintas y diversas acciones que conducen a alcanzar y mejorar los objetivos centrales de la organización.

Le corresponderá planificar los objetivos generales y específicos de la entidad, en el corto y mediano plazo.

Deberá organizar la estructura de la entidad armonizando sus componentes funcionales, de jerarquías y relaciones intra e interorganizacionales, así como de las posiciones funcionales individuales y de cargos de la institución.

Le corresponde dirigir desde el nivel estructural y de jerarquía que ostente, tomando decisiones, supervisando la aplicación de sus dictámenes y siendo líder en la conducción de los colaboradores bajo su ámbito.

Ejercerá control de las actividades planificadas verificando su correcta ejecución en función de los términos y plazos acordados en el plan.

Desarrollará como una de sus funciones estratégicas, la conducción del personal y el fomento e impulso de su talento. En este punto reside uno de los más importantes elementos de crecimiento y desarrollo de la actividad gerencial que impactará en forma positiva en el éxito de la organización.

Es evidente que lo anterior es un resumen altamente comprimido del conocimiento sobre la tarea gerencial cuyo detalle llenaría varias decenas de escritos sobre los pormenores de las funciones y responsabilidades que asume así como las exigencias que de él demanda la organización para llevarlas a cabo con éxito.

Las actividades cognitivas a partir de la percepción y del conocimiento adquirido como producto de la experiencia y de las características subjetivas que permiten valorar la información, se convierten en elementos sustantivos para un desempeño exitoso, especialmente cuando este conocimiento proviene del ejercicio de actividades cuya naturaleza es similar, análoga o comparable a la que desempeñará el gerente.

La persona que inicia una responsabilidad gerencial cuya naturaleza no le es conocida en absoluto, tendrá un período de acercamiento, adiestramiento, conocimiento y comprensión sobre su naturaleza y lógica de funcionamiento y requerirá el auxilio de otras habilidades y capacidades que le facilite una adaptación a aquello que le es ajeno. La práctica nos ha mostrado frecuentes fracasos en este intento.

El conocimiento gerencial se vinculará en consecuencia, entre muchos otros, con las investigaciones y desarrollos teóricos vinculados a la administración de su función, los procesos tecnológicos aplicables a las responsabilidades a su cargo, las herramientas de gestión que ayudarán a enfrentar los múltiples retos de su desarrollo, así como el propio impulso del gerente para la creación, renovación, innovación y aprendizaje continuo. El producto de la observación, ejecución y a menudo errores que debidamente aprovechados, constituyen valiosas fuentes de aprendizaje y de conocimientos.

2.3.4. ACTITUDES GERENCIALES

El conocimiento (Saber) se convierte en factor importante de la actividad gerencial. Pero además el gerente que conoce pero que no quiere, bloquea el proceso de eficiencia y efectividad de la labor directiva orgnizacional.

El talento humano hasta este punto, implica el saber y el querer. Ello es la fórmula que produce los resultados esperados.

Según la RAE, Actitud se define como *“la manera de estar alguien dispuesto a comportarse u obrar”*. En la psicología social, las actitudes constituyen valiosos elementos para la predicción de conductas.

La Actitud (Querer Hacer) se convierte en un poderoso impulsor de la voluntad para conseguir procesos y resultados efectivos por y a través principalmente de las personas que participan en los actos de la organización. La actitud gerencial implicará el entusiasmo, la tenacidad, el compromiso con lo que se hace, el respeto por y hacia las personas que participan, con alta

Calidad en sus relaciones interpersonales, solidario y empático. Un gerente con alta **autoestima** y de relaciones positivas con su gente será capaz de sacar lo mejor de ellos, propiciará un buen clima laboral, además de fijarse grandes retos personales y organizacionales.

Nathaniel Branden (2001) define la **autoestima** como: *“La capacidad de sentirse competente para enfrentar los desafíos básicos de la vida y de ser dignos de felicidad. Consiste en dos componentes: 1) Considerarse eficaces, confiar en la capacidad de uno mismo para pensar, aprender, elegir y tomar decisiones correctas, y por extensión, superar los retos y producir cambios; 2) el respeto por uno mismo, o la confianza en su derecho a ser feliz, y por extensión, confianza en que las personas son dignas de logros, el éxito, la amistad, el respeto, el amor y la realización que aparezcan en sus vidas.*

Un gerente con problemas de autoestima es inseguro de sí mismo y de sus ideas, es celoso de los logros de sus colaboradores, es incapaz de innovar y cambiar porque prefiere lo seguro y lo conocido, no confía en los demás y se le dificulta trabajar en equipo”.

En un mundo tan competitivo, dinámico y cambiante, **la creatividad** no solo será una cualidad si no y principalmente una actitud cada vez más apremiante y necesaria en las organizaciones modernas. La búsqueda de soluciones alternativas que enfrenten los tradicionales problemas de las organizaciones públicas, caracterizadas por lo repetitivo, anticuado e ineficaz, implicará evaluar las necesidades, falencias y el ambiente en que se desarrollan para encontrar formas nuevas y originales que resuelvan problemas tradicionales.

La determinación de un gerente, actitud constituida de valor, firmeza, persistencia y coraje, afrontando problemas y contratiempos para lograr el logro de un objetivo o una meta, es modeladora de conducta de sus colaboradores, pues ello conllevará aprendizajes, trabajo en equipo y progreso del conjunto.

La Integridad, atributo que implica el respeto a principios y códigos éticos, privilegiando lo correcto y lo justo, aún a costa de riesgos personales y laborales, es igualmente una actitud ejemplar que genera respeto. La integridad es lo opuesto a la corrupción, mal endémico que su origen data de nuestras épocas coloniales y republicanas y que ha mostrado sus peores tentáculos en los últimos años.

Atravesamos una profunda crisis de integridad en la administración pública.

Y debemos promover que el gerente moderno sea el líder de la recuperación de la ética y la moral pública.

La Proactividad.

Se convierte en una actitud que toma la iniciativa, que se anticipa a los retos y problemas que rodea su actividad, que asume riesgos, de forma audaz pero creativa.

Juan Luis Urcola (2010) afirma que *“El directivo proactivo no espera que sean las circunstancias o los factores externos quienes resuelvan sus problemas o le propicien un entorno favorable para el cambio, sino que él mismo toma la iniciativa, actúa, recorre y hace su propio camino, opta en cada momento por la mejor alternativa existente y asume la responsabilidad de los resultados”*.

La Actitud Estratégica.

En la administración pública es frecuente el gerente operativo, representado por el directivo que se limita a hacer lo indispensable y lo acostumbrado. Se limita a controlar, le teme a la innovación y es contrario a correr algún riesgo. El gerente operativo carece de visión estratégica y se limita a acatar instrucciones superiores sin darles valor agregado.

El gerente estratégico no tiene límites. Conoce el interior pero constantemente está pensando y observando el entorno, promoviendo cambios y transformaciones que atiendan a la satisfacción de necesidades de clientes internos y externos dentro de la empresa. Promueve la corrección de las debilidades de la organización y reduce el efecto de las amenazas. Visualiza las necesidades del futuro y organiza la adaptación a las nuevas y modernas demandas de los usuarios.

Su visión amplia le permite ser abierto a la participación de sus colaboradores. Esta es la visión del gerente público moderno.

Actitud Participativa.

Rodriguez de Padrón (2017) en un blog resume que “La gerencia participativa es un estilo gerencial que promueve la participación de colaboradores a través de ideas y sugerencias para la atención y solución de problemas así como la toma de decisiones”. (párr. 10)

Esta actitud en los gerentes mejora el clima laboral, despierta e incrementa el sentido de pertenencia, amplía el espíritu de colaboración, es motivador y finalmente hace que sus colaboradores sean más eficientes y productivos.

2.3.5. HABILIDADES GERENCIALES

Según Almerco C. & Silvestre G. (2018) mencionan que la “opinión y percepción de decisores y expertos en RR.HH., sobre cuáles son las habilidades que demandan las organizaciones a nivel gerencial para su óptimo desempeño, tienen en cuenta la naturaleza de la actividad y el tamaño de la organización empresarial o pública”. (p. 5).

En el análisis de la literatura relacionada con las habilidades de gestión ejecutiva o gerencial, la mayoría nos muestra las percepciones de los gerentes haciendo énfasis a aquellas habilidades que son consideradas importantes, teniendo en cuenta las necesidades reales de su organización, además de las exigencias de sus clientes con el servicio.

En la actualidad los términos habilidad, aptitud y competencia tienen significados parecidos y relacionados, inclusive hasta se emplean de manera confusa. Sin embargo, son utilizados en atributos diferentes, pero relacionados conceptualmente.

A continuación Aparicio V. & Medina C (2015) reúnen conceptos acerca de estas tres habilidades gerenciales y realizan un estado del arte, que serán citados por los autores que los describen:

“Las aptitudes son atributos relativamente permanentes en la persona que hacen posible el desempeño de una variedad de tareas, adquirir capacidades específicas y facilitan el aprendizaje”. (Hontangas, 1994).

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (2001) una habilidad se define como “la capacidad y disposición para hacer algo con destreza”. Por otro lado, McGehee y Thayler (1961) y Goldstein (1993), citados en (Aparicio V. & Medina C., 2015), mencionan que la habilidad es “la capacidad para desempeñar las operaciones de un puesto con facilidad y precisión”. Por su parte, Peiró (1999) la define como “la capacidad para realizar un desempeño competente en el puesto de trabajo (ser capaz de hacer algo)”, mientras que Murphy (1998) señala que “las habilidades, a diferencia de las aptitudes no tienen un carácter permanente, sino que son modificables, se aprenden en un periodo de tiempo relativamente corto, están dirigidas a una meta y usualmente connotan un desempeño físico”.

Así pues, Hontangas (1994) distingue las aptitudes y las habilidades bajo la base de tres criterios:

“Primero, las aptitudes tienen un carácter permanente y estable, mientras que las habilidades son modificables; segundo, las aptitudes tienen un carácter innato, no aprendido, mientras que las habilidades son aprendidas; y, por último, las aptitudes se infieren a partir de la conducta, mientras que las habilidades son observables. Por otro lado, a partir de la revisión de las distintas definiciones de competencia, se concluye que su significado es más amplio que los anteriormente mencionados, puesto que integra, entre otros elementos, a las aptitudes y a las habilidades”. (Hontangas, citado en Aparicio V. & Medina C (2015))

Igualmente se define las competencias, para Boyatzis (1982), consisten en “una mezcla de motivos, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de autoimagen o rol social que se relacionan causalmente con un desempeño efectivo y/o superior en el puesto”. Por su parte, Spencer y Spencer (1993) resumen que las competencias son “las características esenciales (motivos, rasgos, auto concepto, conocimientos y

habilidades) de una persona que se relacionan de forma causal, con un criterio establecido efectivo y/o un desempeño superior en 13 un puesto de trabajo o situación”.

Por eso, las competencias son la reunión de conceptos que forman un todo, tal como lo menciona Peiró (1999) quien tiene presente que las competencias son “conocimientos, aptitudes, habilidades, control y persistencia para hacer frente a las dificultades y barreras, y alcanzar el desempeño, disposición para hacer y saber cómo desempeñar un rol”.

Por otro lado, Spencer y Spencer (1993) enfatizan este concepto señalando que “es una parte profunda y duradera de la personalidad que puede predecir la conducta en una variedad de situaciones y tareas del puesto, y que, además, permite saber quién hace algo correcto o incorrecto, a través de la medición de un criterio específico o estándar”.

Por su parte Kanungo y Misra (1992) conceden a las competencias una dimensión más para diferenciar con las habilidades enfocándolos en seis criterios, los cuales se resumen en la tabla 1.

Tabla 1. Criterios de diferenciación: Habilidades vs Competencias

Criterios de diferenciación	Habilidad	Competencia
1. Naturaleza de la manifestación	Sistemas o secuencia de conductas abiertas	Actividades medidas cognitivamente
2. Naturaleza de las tareas	Rutinarias o programadas	No rutinarias o no programadas
3. Características ambientales	Tratan con un ambiente estable	Tratan con un ambiente complejo y voluble
4. Generalización a otras tareas o situaciones	Limitada a tareas o situaciones parecidas	Extendida a un amplio rango de tareas y situaciones
5. Locus/motivo principal	Dirigidas por la tarea	Dependientes de la persona
6. Potencial genérico	Fijo	Ilimitado

Fuente: «Managerial resourcefulness: A reconceptualization of management skills». Autores: Kanungo y Misra, (1992).

“Esta distinción, basada en las dimensiones persona-genérico vs. tarea-específica, propone que una persona puede adquirir un número de

habilidades específicas a la tarea en su repertorio conductual, pero la utilización apropiada de tales habilidades puede depender de sus competencias cognitivas mediacionales. También sugiere que, para comprender cuáles son las habilidades predisposicionales que hacen que una persona sea efectiva y tenga un desempeño exitoso, hay que centrarse en la identificación de las competencias genéricas controladas por ella” (Karungo & Misra, 1992).

2.3.5.1. Tipos de habilidades de gestión:

A continuación, se presentará los tipos de habilidades según destacados especialistas en el ámbito de la gestión administrativa.

Katz (1974) desarrolla tres tipos de habilidades gerenciales: “las técnicas, las sociales o humanas y las conceptuales, conocidas también como estratégicas o intelectuales”.

En cuanto a Albers (1997) afirma que “las cualidades de los gerentes exitosos no pueden considerarse como universales o absolutas, debido a que muchas pueden aplicarse o no de acuerdo a determinadas circunstancias específicas”.

Alvarado (1990) determina que mientras el individuo avanza en la organización “los niveles más operativos se necesitan mayores conocimientos técnicos que en los niveles tácticos y estratégicos, la necesidad de habilidades conceptuales y de gestión aumentará a medida que se ascienda hacia posiciones de responsabilidad gerencial”.

Por otro lado, Pérez (1997) y Rosales (1977) explican que se definen tres tipos de habilidades:

“En primer lugar, las técnicas, que generan la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y métodos de una disciplina especializada para la ejecución de tareas específicas. En segundo término, se encuentran las habilidades humanas o sociales, que se relacionan y orientan hacia las relaciones interpersonales, que facilitan el trabajo con otras personas a nivel individual y grupal,

entendiéndolas y motivándolas. Por último, las habilidades conceptuales, también conocidas como habilidades intelectuales, son aquellas referidas a la capacidad para ver a la empresa como un todo y coordinar e integrar los intereses de la organización y sus actividades con las del mercado”. (Rosales, 1977)

Por otro lado, Sternberg (1985), basado en su teoría triárquica de la inteligencia humana, señaló que la combinación de habilidades analíticas, creativas y prácticas son las que conducen a un ejecutivo a la consecución de sus objetivos (inteligencia exitosa).

Whetten y Cameron (2011) declaran que “las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a determinados resultados, son conductuales es decir son observables por otros y no constituyen atributos mentales o fijos en la personalidad”. Ellos identificaron habilidades de gran importancia para la gestión directiva o gerencial, clasificadas en:

- “Habilidades personales (solución creativa de problemas, manejo del estrés, desarrollo de autoconocimiento),
- Habilidades interpersonales (establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los empleados y manejo de conflictos),
- Habilidades grupales (facultamiento y delegación, liderar el cambio positivo, formación de equipos efectivos) y
- Habilidades de comunicación aplicada (conducción de reuniones, presentaciones y entrevistas)”.

(Desarrollo de habilidades directivas, 2011)

Por su parte, Arroyo (2012) menciona que el gerente del siglo XXI es obligado a conseguir varios tipos de habilidades a la vez:

- “Técnicas (conocimientos y destrezas en actividades que abarcan la aplicación de métodos, procesos, procedimientos y técnicas específicas),
 - Humanas (capacidad para trabajar con individuos), de conceptualización (capacidad para percibir el panorama general),
 - De diseño (capacidad para crear soluciones funcionales a los problemas en respuesta al contexto), entre otras que inciden directamente en su gestión”.
- (Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud., 2012)

Estudios sobre las habilidades de gestión del desempeño admiten que estas “no pueden ser explicadas únicamente por su coeficiente intelectual, su capacidad de análisis, conocimientos técnicos, por su experiencia o por su nivel de especialización”. Incluso autores como McClelland (1958) indican que “las aptitudes académicas tradicionales, conocimientos técnicos e incluso el coeficiente intelectual no permiten predecir el desempeño laboral, y que las diferencias entre los ejecutivos sobresalientes están más bien referidas a sus habilidades personales e interpersonales”. (p. 54)

Posteriormente, Gardner (1983) manifestó que “los ejecutivos exitosos de diversas áreas evidencian un alto grado de orientación a los demás lo que se ve facilitado por su inteligencia interpersonal”. Luego Goleman, en un entrevista a Dearlove (2009) subrayó que “controlar las emociones molestas, percibir el estado de ánimo de la gente, ver las cosas desde la perspectiva correcta, así como la habilidad de persuadir y comunicarse con los demás, son aspectos inherentes a la inteligencia emocional que distinguen a los buenos ejecutivos”. También manifestó que existe un error frecuente en las empresas, que se nota mucho en las instituciones públicas peruanas: “el ascenso de un servidor a un puesto gerencial tomando en consideración casi exclusivamente su preparación técnica y asumiendo que también será bueno dirigiendo el trabajo de un equipo”.

2.3.5.2. La Inteligencia Emocional:

Recientes investigaciones han resaltado la importancia de inteligencia emocional en la gestión empresarial, que coincide con la teoría de Mclelland y Goleman. Uno de estos estudios es el de Ulrich (1997), quien subrayó que la actividad laboral de un gerente es reproducir el conocimiento, transformando el capital intelectual en un intangible de valor, acentuando el error de que las competencias de los directivos sean medidos solamente por capacidad, conocimientos y habilidades técnicas para generar compromiso en los trabajadores y colaboradores de la organización.

Más adelante Butler y Waldroop (2004), citados en la Investigación de Aparicio V. & Medina C (2015), hicieron una investigación en la que demuestran que las personas dan lo mejor de sí mismas en el trabajo cuando sienten que ellos son parte de los objetivos de la organización. En efecto, aclaran que “los ejecutivos pueden potenciar la productividad en una organización utilizando los intereses y capacidades relacionadas de sus subordinados para la elección de personal, la asignación a proyectos y las decisiones de desarrollo profesional”. Entonces, los ejecutivos realizan un trabajo de correspondencia entre gerente-trabajador que se presenta en cuatro dimensiones: influencia, facilitación interpersonal, creatividad y liderazgo de equipo, que según Gardner (1983), “son esenciales para la gestión eficiente de los ejecutivos, independientemente del área en la que se desempeñen”. (p. 18)

Por su parte, Stein y Pin (2009) le dan una mayor trascendencia al entorno cuando señalan que, “en épocas de incertidumbre, es más difícil acertar y para ello hay que hacer las cosas de manera diferente e innovar, y en eso está el arte de la dirección y la gerencia”. (p. 18)

Por otro lado, Mabey y Thompson (2000) concordaron que experiencia, personalidad y capacidad inherente son factores muy significativos para la efectividad y eficacia en las labores de un gerente. Asimismo, indicaron que las habilidades gerenciales que serán cada vez más exigidas son “el liderazgo, la gestión de personas, el trabajo en equipo y

la orientación al cliente que caracterizarán a los gerentes exitosos y líderes del mañana; mientras que las habilidades técnicas presentarán menor relevancia”.

Asimismo, los autores señalan que los gerentes exitosos necesitan habilidades que les permitan innovar y responder positivamente al cambio, facilitando el aprendizaje y la mejora continua. Así, los expertos coinciden en que las habilidades directivas son esenciales para asegurar la competitividad de las empresas e inclusive su supervivencia, pues permiten potenciar las capacidades y el desempeño de los colaboradores para adaptarse al entorno, enfrentar con éxito el futuro y generar ventajas competitivas. En efecto, los resultados de un ejecutivo no pueden ser explicados únicamente por su experiencia o por su nivel de especialización: los especialistas coinciden en que las habilidades interpersonales son cada vez más necesarias y apreciadas por las organizaciones, en un escenario en que las habilidades gerenciales son más escasas.

Por su parte, Stoner y Freeman (2000) definen el liderazgo de la siguiente manera: "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas". (p. 256). Asimismo, siguiendo el artículo de Frías, Sánchez y Ucrós (2009) se menciona lo siguiente:

“(...) el estilo de liderazgo que establecen los directivos como líderes se instaaura en las empresas con el propósito de orientarlas. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en medio del cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la compañía. En resumen, los gerentes trabajan con otras personas y por medio de estas desarrollan su trabajo en equipos, con el fin de lograr la eficiencia y la eficacia organizacionales. Del mismo modo, son los responsables de los objetivos, metas y tareas individuales y grupales, y tienen como objetivo enfrentar los problemas y solucionarlos de manera positiva. Así pues, es importante la percepción que el directivo o gerente tenga de su propia responsabilidad, ya que él debe ser capaz de evaluar las habilidades gerenciales que posee para dirigir a otros, al tiempo que

debe comprender el alcance de su propia responsabilidad en los procesos organizacionales (Frías A., Sánchez R., & Ucrós B., 2009, pág. 98).

2.3.6. DESARROLLO DE LA GERENCIA PÚBLICA

La reforma de la administración pública ha merecido una atención permanente orientada hacia el logro de los fines del Estado. En primer lugar, se conoció la propuesta de Max Weber llamado modelo burocrático, donde la acción de los servidores públicos está adscrito a un marco normativo y procedimental que garantiza la responsabilidad pública de su desempeño y acompañado de un alto profesionalismo en la selección y ascenso meritocrático. Luego devino la propuesta enfocada al desarrollo de la administración en íntima relación con los objetivos del desarrollo económico y de las políticas públicas. Actualmente, existe la propuesta universal de la administración pública y su gestión con una actuación similar a las empresas privadas, denominado como la nueva gerencia y gestión pública.

Los Modelos gerenciales de la OCDE y el CLAD según Guerrero, (2008) de la nueva gestión pública son dos grandes corrientes diferenciadas. Por un lado, tendríamos las que han sido llamadas corrientes neo empresariales, que por normativas o prescriptivas hacen énfasis en la economía, la eficacia y la eficiencia de los aparatos públicos, y proponen la clientelización de los ciudadanos. Por otro lado, existen las llamadas corrientes neo públicas, cuyo énfasis recae en la repolitización, la racionalización y el control de la externalización de los servicios públicos, la participación ciudadana y la ética en la gestión pública. Citado en Guerrero Olvera (2008) y de Ramio (2001, p. 2).

La caracterización del Estado y del gobierno deseable, propuesta por la OCDE, se hace extensiva a la administración pública, al demandar la “existencia de una Administración Pública que, en todos los niveles, sea a la vez más eficiente, más eficaz y más ahorradora de los recursos;

capaz de mejorar la calidad del servicio público, de permitir al sector público adaptarse de manera flexible y desde una óptica más estratégica a los cambios externos, y de favorecer la mejora de los resultados económicos nacionales” (*Ibíd.*: 37). Señala los rasgos que ha de observar una nueva gestión pública que sea acorde con un Estado Decisor, Gestor, Estratega, Animador y Reformador; con un buen gobierno y con una administración pública eficiente y eficaz.

Derivado del modelo de gestión pública elaborado por la OCDE, correspondió al CLAD (1998) formular su propio modelo bajo el nombre “Una Nueva Gestión Pública para América Latina”, que en modo alguno se aleja de los aspectos fundamentales del modelo de la OCDE, por lo que el objetivo pretendido con la elaboración de este documento fue “promover la reforma gerencial del Estado latinoamericano” (*Ibíd.*: 3), bajo la consideración de que “El gobierno no puede ser una empresa, pero sí puede tornarse más empresarial” (*Ibíd.*: 4)

En este sentido, Guerrero (2008) destacó que las características esenciales del esquema formulado por el CLAD para transformar y mejorar la manera de ‘gerenciar’ los programas gubernamentales, en el área de los recursos humanos son las siguientes:

- a) “La profesionalización de la alta burocracia. - Debe constituirse un núcleo estatal estratégico, fundamental para la formulación, supervisión y regulación de las políticas, formado por una élite burocrática técnicamente preparada y motivada”. (CLAD, 1998, pág. 13)
- b) La mayor autonomía gerencial de las agencias y de sus gestores debe ser complementada con nuevas formas de control. - Control de resultados, Control contable de costos, Control por competencia administrada y Control social.
- c) En el modelo gerencial de administración pública es preciso distinguir dos formas de unidades administrativas autónomas. La primera es aquella que comprende a las agencias que realizan actividades exclusivas de Estado, y las agencias

descentralizadas sociales y de servicio en un sector público no estatal.

- d) Es fundamental modificar el papel de la burocracia en relación con la democratización del Poder Público ante la sociedad, tornando la administración pública más transparente, “orientada hacia la rendición de cuentas ante los políticos electos en términos de la democracia representativa, sean del gobierno o sean de la oposición y ante los representantes formales e informales de la sociedad”. (Fernández R., 2011, pág. 32)

En esta misma línea teórica se considera el nuevo enfoque de desarrollo en la organización consiste en el desarrollo de su gente. “No todos pueden desarrollarse como superestrellas, pero si pueden forzar a dar lo mejor de que son capaces si se les da el estímulo y el apoyo que necesitan (...) motivan a que entre más talentos, los mantienen durante más tiempo y a la larga se desempeñan mejor (...) con un nuevo enfoque del desarrollo:

- El desarrollo está incorporado en la gestión de la organización.
- Desarrollo significa primordialmente experiencias exigentes, tutoría, retroalimentación y asesoría.
- La compañía es dueña del talento; los empleados pasan fácilmente por sus diversas dependencias.
- Todos necesitan desarrollo y reciben tutoría.
- “Se asigna un mentor a toda persona de alto potencial.” Ed, Michaels (2002)

La descripción efectuada acerca del desarrollo de los recursos humanos motiva las interrogantes ¿cómo crecen las personas? y ¿por qué el desarrollo es insuficiente? cuyas posibles respuestas son de que muchos líderes organizacionales todavía no entienden cómo se forman los gerentes y también se observa que las municipalidades proporcionan de manera insuficiente el desarrollo de sus empleados públicos.

De otro lado, se podría inferir que todavía no se reconoce el vínculo entre el desarrollo, el desempeño de los gerentes y el rendimiento organizacional; o, en opinión de los gerentes, nunca se beneficiaron del desarrollo; o finalmente en la institución pública, frente al contexto político, el desarrollo no es esperado en el corto período de gobierno municipal ni se valora por las autoridades elegidas y ni se hace una medición de la gestión del desarrollo de las personas.

2.3.7. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN PÚBLICA DE PERSONAL.

Los principios de la gestión pública de personal se inscriben dentro del concepto amplio de la función pública, la misma que “solo es posible con un adecuado tamaño del Estado y control burocrático.

Nada de lo dicho podría concluirse a cabalidad sin un aparato estatal diseñado dentro de claros criterios de mérito y eficiencia, para lo cual no resulta necesario, su excesivo tamaño ni un frondoso árbol burocrático, sino una planta de personal debidamente capacitada y organizada de forma tal que garantice niveles óptimos de rendimiento. (C-391 de 1993, magistrado ponente José Gregorio Hernández). Para ello es importante que la función pública en su concepción como carrera administrativa se oriente a garantizar la eficiencia de la administración pública, la igualdad de oportunidades para acceder a formar parte de la función pública y la protección del funcionario contra abusos. Es decir, ni la filiación política ni cualquier otra consideración diferente al mérito son tomadas como base para la vinculación, la permanencia, el ascenso o el retiro de la función pública.” Calderón (2004)

Con este marco conceptual de la función pública Ed Michaels, (2002) sustenta un nuevo enfoque del desarrollo de personal postulando los siguientes principios:

- La experiencia de trabajo fomenta el desarrollo no solo en cargos importantes sino también, en diferentes clases de empleos con

nuevos retos en forma progresiva en un marco polifacético con el lema “exigir uno hasta el límite, a ver hasta dónde puede llegar.

- Mantener empinada la curva del aprendizaje para quienes muestran un alto desempeño, considerando que el individuo con habilidades tiene altas expectativas precisando nuevos retos y experiencias para crecer, donde puede ser un error en ascender a los empleados con demasiada lentitud.
- Destinar a los empleados a proyectos especiales (tienen objetivos específicos y corta duración considerado como una excelente oportunidad para el desarrollo) tales como los reemplazos temporales en los cargos que requieren concentración en la solución de problemas, enfoque polivalente e interfuncional, trabajo en equipo, contacto con la gerencia y roles de liderazgo.
- Enriquecimiento permanente del cargo actual ampliando el espacio para crecer reconceptualizando el papel que desempeñan, la reorientación de sus responsabilidades y se renueve el cargo, considerando el diseño de cargos especiales en la nueva estructura con visión de desarrollo.
- La asignación de los cargos para promover el desarrollo, con potencial para crecer y aprender más, usando el método del mercado abierto antes que considerar al mejor calificado para el cargo a criterio de quién debe decidir sino con la participación directa del empleado desde el interés por ocupar el cargo hasta opiniones sobre los candidatos inscritos.
- Tutoría y retroalimentación constante de 360° sobre las fortalezas y debilidades de los empleados para la mejora continua de la calidad en el desempeño, mediante el entrenamiento de “simulación de roles” sobre las competencias claves de los gerentes, otorgando una alta ponderación al desarrollo de personal en los procesos de ascenso.
- Todos tienen necesidad de desarrollo las cuales deben ser atendidas donde el gerente solicite los consejos a los empleados, intercambie ideas en las reuniones y conversaciones, de tal manera que la mentalidad de talento abarque el desarrollo sin que el gerente se

exima de tomar parte en el proceso y se reconozca que el desarrollo beneficia a todos

- Consultoría deliberada y el poder de un mentor que fortalezca la autoestima mediante la superación de las dificultades y se reencause en el buen camino para alcanzar el éxito incluso con expresiones como “me cambió la vida”.
- Asesoría institucionalizada generando relaciones de coordinación informal entre los empleados jóvenes con gran potencial con los adultos experimentados, o de los empleados operativos con líderes, ejecutivos y gerentes afines, para luego institucionalizar la idea de que los líderes deben dar una atención personalizada y ofrecer estímulo, apoyo y consejo imparcial.
- El entrenamiento teórico-práctico de la educación básica para gerentes con mirada hacia una profesionalización de competencias verticales y transversales de forma pertinente, oportuna y de alta calidad con reforzamiento en el desempeño del cargo o área constituyendo “experiencias que cambian la vida”.

2.3.9 GERENCIA PÚBLICA MUNICIPAL POR COMPETENCIAS

“(…) A los criterios de una moderna gerencia pública, los tradicionales criterios de economía, eficiencia y efectividad tienen que agregar los de equidad social, excelencia y sostenibilidad”. Osborne y Gabler (1997), citado en Calderón (2004).

En esta nueva visión de la gestión de lo público se trasciende de la simple idea, un tanto reduccionista, de “aplicar la ley” y se cambia por la obligación del “logro de resultados”, bajo un paradigma pos burocrático que implica, entre otras cosas, “incremento de la flexibilidad, desarrollo de la competencia, mayor responsabilidad ante los ciudadanos, mejor gerencia de recursos humanos, uso de la tecnología informática y fortalecimiento de las funciones de dirección” citado en Calderón (2004) de Vargas, (1998).

Así mismo, estudiosos de la competitividad y la eficacia (Pfeffer, 1998; Barney, 1991; Conner y Ulrich, 1996) citado en Calderón (2004) han demostrado que “no basta con intervenir la tecnología, los procesos y las estructuras organizacionales si no se invierte en el motor de ellas: las personas y la cultura organizacional”. En la administración pública es especialmente admitida esta proposición, “pues si la mentalidad de las personas no varía, ellas mismas terminarán reviviendo las viejas estructuras, las viejas leyes y los antiguos procedimientos y trámites; en fin, la vieja manera de administrar”. Cárdenas (1992), citado en Calderón (2004).

En base a los conceptos citados surgen las interrogantes ¿cuál es el perfil de los gerentes de talento humano en las entidades públicas? la misma que pueden ser respondidas en base a la siguiente premisa: Existe una tendencia marcada en la gerencia de talento humano de las instituciones estatales que *no puede hacerse por ser público*, es decir, “las normas y leyes se han convertido más en disculpa para no actuar, que en el instrumento para poner en práctica los principios y valores fundamentales del Estado”. Esto significa que “no se aplica el principio de que las reglas definen restricciones sobre algunas conductas y legitiman otras, de manera que son una manera de construir comportamientos colectivos que deberán ser socialmente aceptados”. (Dávila, 1985), citado en Calderón (2004)).

Se ha definido al Gerente Público como un profesional altamente calificado, que es subordinado del Estado y está fuertemente involucrado en lo que se ha denominado “La profesión gubernamental”. Es preciso rescatar que un Gerente Público es un funcionario de alto rango, capaz de lograr una activa cooperación, participación y dedicación de su personal a través de su liderazgo. “En otras palabras, el Gerente Público es capaz, a través de su actuación, alcanzar altos niveles de eficiencia y productividad por parte del funcionamiento del Estado”. (Duque, 2006)

Otra interrogante que pueden ayudar a la reflexión teórica sobre la Gerencia pública son: “¿Qué tipo de Estado, qué tipo de organizaciones y que tipo de gerentes sociales necesitamos para hacer frente a los

problemas sociales acumulados no resueltos y hacer frentes a los nuevos desafíos? (...) De la calidad de las respuestas (...) depende en gran medida la calidad de Estado y la calidad de los servicios públicos en el futuro cercano.

Ante este gran desafío, surge un nuevo paradigma de Estado, de gerencia pública y de gerencia social aún en construcción y sin acuerdos definitivos, pero sí con consecuencias muy concretas, resultantes de su puesta en práctica sobre todo en lo relacionado con la clientelización de las relaciones entre las personas y las organizaciones, (...) e incorporarlos al nuevo paradigma gerencial emergente de management en el sector privado (...) que privilegia el empowerment (facultar a los recursos inteligentes), el liderazgo, el trabajo en equipo, la participación de todos los miembros de la organización en la solución de los problemas, el rediseño de los procesos de trabajo, la gerencia mediante redes inter organizacionales, redes de información conectadas a personas, organizaciones inteligentes y organizaciones virtuales y percepción de éstas como conglomerados de equipos de proyecto". (Navarro, 2017).

El "*Instituto de Dirección y Gestión Pública*" de ESADE ha desarrollado un modelo de competencias adaptado a la Gerencia Municipal con el propósito de estimular el desarrollo de directivos municipales en el marco de sus políticas de fortalecimiento institucional de los municipios "(...) que se fundamente en un previo análisis de las competencias que es necesario desarrollar prioritariamente para producir un desarrollo gerencial significativo". (Longo, 2002). El autor da a entender dos etapas en la gerencia municipal, estos son:

- **Ámbito del trabajo.** - puesto de trabajo de dirección ejecutiva superior, dirección sectorial, dirección horizontal superior.
- **Proceso de trabajo.** – "descripción genérica de puesto, que incluyó la misión, los ámbitos de responsabilidad y las funciones correspondiente". (pág. 10). El segundo punto del trabajo se dio en "el análisis de las competencias con el grado más alto posible de

conocimiento de la realidad, así como la capacidad analítica requerida por la tarea”. (p. 10).

Las características del trabajo obedecen a tres perfiles genéricos de la gerencia municipal, siendo siete (7) las competencias comunes consideradas más relevantes:

- 1) Compromiso con la organización.
- 2) Iniciativa.
- 3) Orientación al servicio.
- 4) Liderazgo.
- 5) Persuasión e influencia.
- 6) Trabajo en equipo y colaboración.
- 7) Comprensión del entorno político.

Otra propuesta de competencias gerenciales llamado "Liderazgo para resultados", que según el "Servicio Civil del Reino Unido" resume su enfoque de la función directiva pública, compuesto por seis competencias directivas básicas: "1) Suministrar propósito y dirección; 2) Producir un impacto personal; 3) Pensar estratégicamente; 4) Conseguir lo mejor de las personas; 5) Aprender y mejorar; y 6) Centrarse en el servicio". (Longo, 2002, pág. 8.).

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

3.1.1. Tipo de investigación.

La investigación es de tipo aplicada y alcance explicativo y correlacional, porque las variables (talento humano y desarrollo del gerente público) serán estudiadas para analizar su comportamiento sin ser manipuladas deliberadamente. Una variable explica la influencia de otra.

3.1.2. Diseño de investigación.

El diseño de la investigación es no experimental, no se alterará los datos, sino que se tomarán tal como lo indica el instrumento de recolección, los que serán recopilados de modo transversal, pues la información será obtenida en un momento dado:

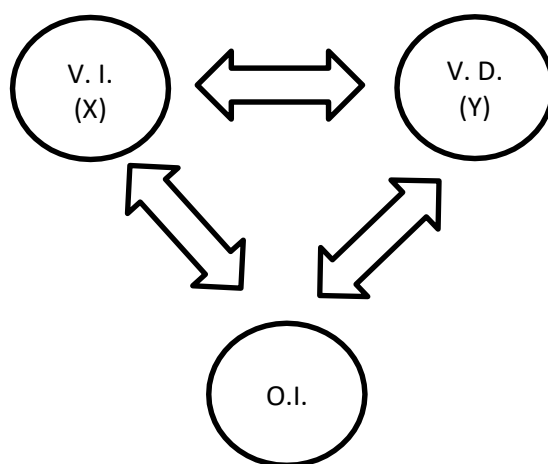


Figura 1. Diseño de investigación.
Elaboración propia.

Donde:

- V.I. (X) Variable independiente que influye en la V.D. (Y)
- V, D, (Y) Variable dependientes que es influida por la V.I. (X)
- O.I. Objeto de investigación donde se relacionan las variables desde una situación actual hacia una situación nueva

3.2. Población de Estudio.

El objeto de investigación de la Administración pública comprende el proceso de gestión aplicado a la función organizacional de las personas en la Municipalidad Distrital de San Isidro, dentro del cual se identifica las unidades de análisis que son los Gerentes Públicos.

La población de estudio estuvo conformada por la totalidad de los gerentes de la Municipalidad de San isidro, Provincia de Lima, República del Perú, que es de 50 directivos de acuerdo a las unidades de la estructura orgánica vigente (Ver anexo N° 01) y la relación de funcionarios hasta el tercer nivel de la estructura organizacional. (Ver anexo N° 02).

3.3. Tamaño de Muestra

En la determinación del tamaño óptimo de la muestra se utilizó la “fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones”, la que se detalla a continuación:

Donde:

Z: “valor de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza”.

P: proporción de los gerentes de la municipalidad (P=0.5)

Q: proporción de los gerentes de la municipalidad (P=0.5)

e = margen de error.

N: población

n: tamaño óptimo de muestra.

Aplicando la fórmula seleccionada a la población de estudio:

$$N = 50$$

$$e = 0.05$$

El tamaño de la muestra estimada es de **44 gerentes**.

La selección de los miembros de la muestra ha sido efectuada en forma estratificada de tres (3) subpoblaciones que son los cargos de gerentes, subgerentes y jefes de manera aleatoria y simple al azar.

Tabla 2. Selección de la muestra.

SUPOBLACION	CANTIDAD	%	MUESTRA
<i>GERENTES</i>	12	24	11
<i>SUBGERENTES</i>	21	42	18
<i>JEFES</i>	17	34	15
<i>TOTAL</i>	50	100	44

Fuente. Elaboración propia.

El tamaño de la muestra es de 44 gerentes y su correspondiente selección por estratos quedará conformada de la manera siguiente:

- 11 gerentes.
- 18 subgerentes
- 15 jefes.

La selección de las unidades de la muestra es de tipo simple al azar.

3.4. Técnicas de Recolección de Datos

La recopilación de los datos y de la información se realizó mediante las siguientes técnicas:

- Fichaje conceptual de las lecturas científicas y documentos de gestión para lo cual se revisaron y analizaron los textos de las investigaciones, ensayos y publicaciones científicas sobre el enfoque teórico epistemológico, el objeto de investigación y las variables de estudio.

Esta técnica fue aplicada sobre las fuentes bibliográficas, hemerográficas, video gráficas y web gráfica.

- Observación directa mediante visitas a la Municipalidad Distrital de San Isidro fueron registrados los datos de la situación de la unidad de observación, la unidad de estudio y la unidad de análisis.
- Encuesta: Se aplicó con preguntas cerradas y respuestas alternativas a las unidades de análisis que son los gerentes.
- Entrevista: Se aplicó a las autoridades de la Municipalidad Distrital de San Isidro.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

4.1. Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados

4.1.1. Análisis de la variable independiente: Talento Humano.

4.1.1.1. Conocimiento de Talento Humano.

Cuadro 1. Grado de conocimiento de talento humano.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BASICO	5	11,4	11,4	11,4
ESPECIALIZADO	14	31,8	31,8	43,2
APLICADO	1	2,3	2,3	45,5
INTEGRADO	14	31,8	31,8	77,3
INNOVADOR	10	22,7	22,7	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta. Diciembre. 2017.

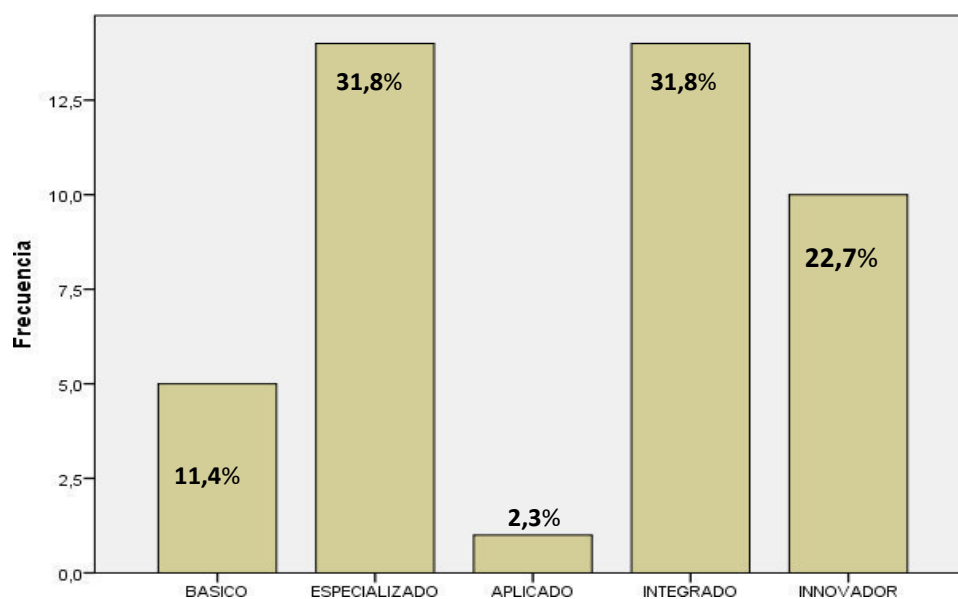


Figura 2. Grado de conocimiento del concepto de talento humano.

En el cuadro 1 y su correspondiente figura, los datos obtenidos de la encuesta sobre el grado de conocimiento del concepto de talento humano que posee el gerente e incide en la mejora del desempeño de su cargo directivo, se observa que el equivalente al 31,8% del total manifiesta que el grado de conocimiento que posee es especializado y otra proporción similar del total, dice que es integrado. Este resultado significa que la mayoría de los Gerentes encuestados tienen un conocimiento específico sobre el talento humano tiene un carácter integrado de formación o capacitación con la experiencia en el desempeño del cargo gerencial.

4.1.1.2. Mentalidad del Talento Gerencial.

Cuadro 2. Significado de mentalidad del talento gerencial.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CONVICCION	18	40,9	40,9	40,9
CONSTRUYE	4	9,1	9,1	50,0
TRASCENDENTE	8	18,2	18,2	68,2
INNOVACION	2	4,5	4,5	72,7
LIDERAZGO	12	27,3	27,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta, diciembre, 2017.

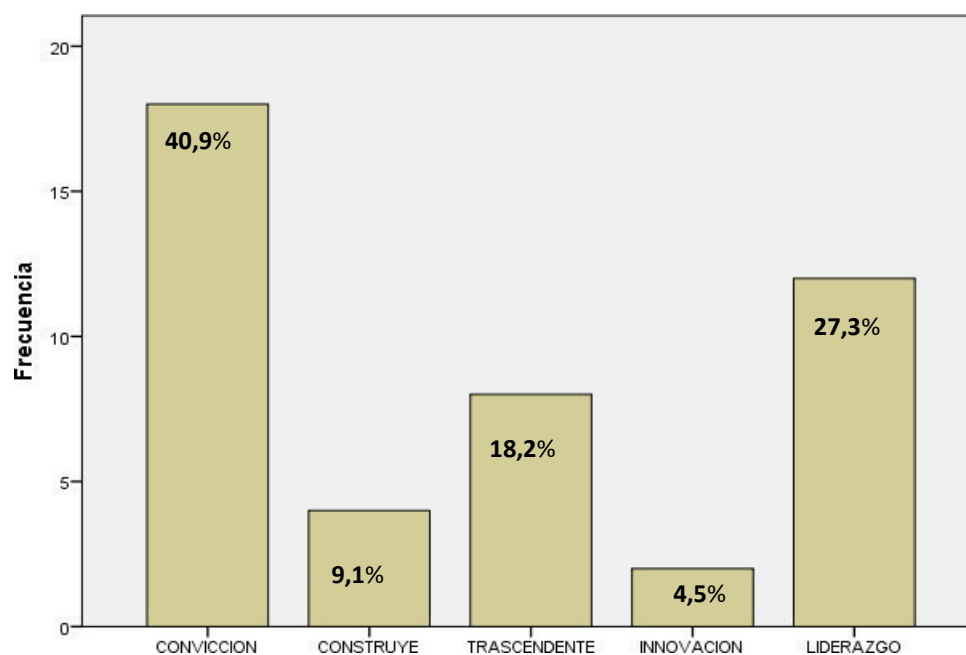


Figura 2. Significado de mentalidad del talento gerencial.

En el cuadro 2 y su correspondiente figura, los datos obtenidos de la encuesta sobre el acuerdo con las afirmaciones que expresan mejor el significado de

mentalidad de talento del desempeño gerencial, se observa que, el equivalente al 40,9% del total, manifiesta su acuerdo con el significado de “una profunda convicción para la mejora” mientras que el equivalente al 27,3% está de acuerdo con el significado de “liderazgo en la mentalidad de talento”.

La interpretación de este resultado expresa que la mayoría de los gerentes encuestados valora la convicción de la mejora de calidad respecto al significado de la mentalidad del talento gerencial.

4.1.1.3. Habilidad del Talento Gerencial.

Cuadro 3. Significado de habilidad del talento gerencial.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ESCUCHADO E INFLUYE	5	11,4	11,4	11,4
INICIATIVA Y RECONOCIDO	10	22,7	22,7	34,1
LIBERTAD Y AUTONOMIA	14	31,8	31,8	65,9
PARTICIPACION ESTRATEGIA	15	34,1	34,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta, diciembre, 2017.

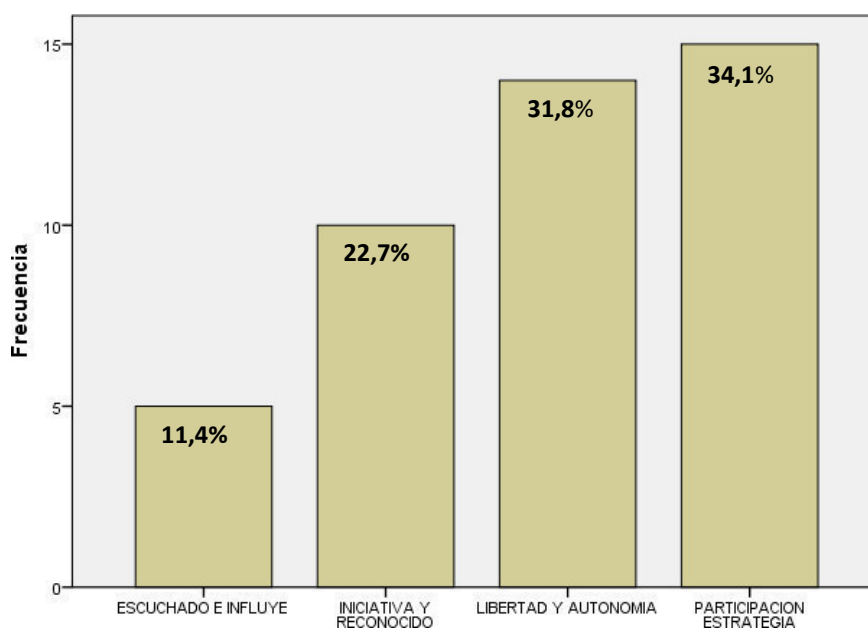


Figura 3. Significado de habilidad del talento gerencial.

En el cuadro 3 y su correspondiente figura, los datos obtenidos de la encuesta sobre el acuerdo con las afirmaciones que expresan mejor el significado de habilidad de talento gerencial en el desempeño del cargo directivo, se observa que, el equivalente al 34,1% del total, manifiesta su acuerdo con el significado de “participo en la gestión estratégica” mientras que el equivalente al 31,8% está de acuerdo con el significado de “tengo libertad y autonomía”.

La interpretación de este resultado es que la mayoría de los gerentes encuestados valora la participación en la gestión estratégica como el significado de la mejor expresión de la habilidad del talento gerencial.

4.1.1.4. Motivación y actitud Gerencial.

Cuadro 4. Expectativas y satisfacción como motivación de la actitud gerencial para permanencia en el cargo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
RECOMPENSAS	1	2,3	2,3	2,3
MEJOR ESTILO VIDA	5	11,4	11,4	13,6
DESAFIO COMPETENCIAS	21	47,7	47,7	61,4
ESTIMULO SERVICIO	5	11,4	11,4	72,7
DESARROLLO LABOR PROFESIONAL	12	27,3	27,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta, diciembre, 2017.

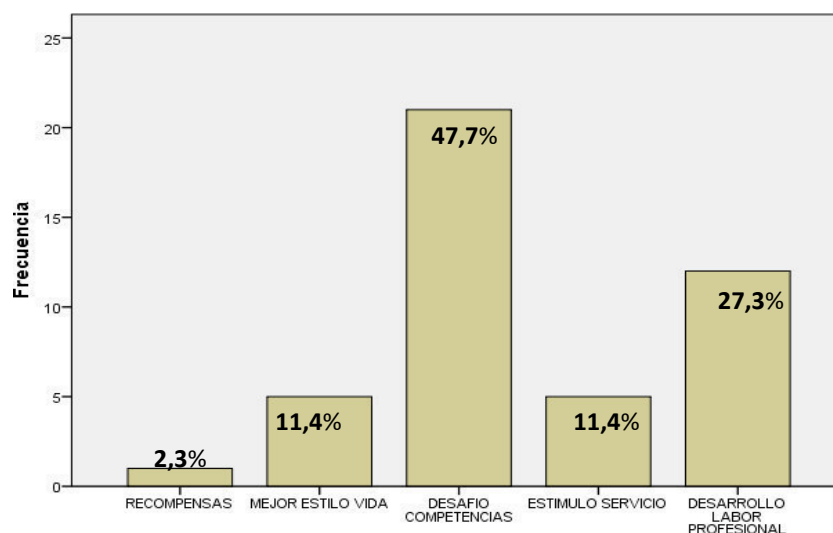


Figura 4. Expectativas y satisfacción como motivación de la actitud gerencial para permanencia en el cargo.

En el cuadro 4 y su correspondiente figura, los datos obtenidos de la encuesta sobre las expectativas que los gerentes pueden tener en el desempeño de su cargo y le proporciona la mayor satisfacción como motivación de su actitud directiva, para continuar prestando servicios en la institución, se observa que, el equivalente al 47,7% del total, indica su preferencia por la expectativa y motivación para una actitud gerencial de las “competencias laborales desafiantes” mientras que el equivalente al 27,3% considera el “desarrollo laboral y profesional”.

La interpretación de este resultado es que la mayoría de los gerentes encuestados poseen la expectativa motivadora hacia una actitud gerencial de poseer las competencias laborales desafiantes para continuar prestando servicios en la institución.

4.1.1.5. Política de promoción del talento gerencial.

Cuadro 5. Acuerdo con política institucional de promoción del talento gerencial.

	Frecuencia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ESTRUCTURA PLANA DINAMICA ABIERTA	7	15,9	15,9	15,9
CARRERA LABORAL FLUJO DISCONTINUO	2	4,5	4,5	20,5
VALOR TALENTO EN DESEMPEÑO	13	29,5	29,5	50,0
RETOS EMOTIVOS CON PASION	14	31,8	31,8	81,8
CULTURA TALENTO Y VALORES	8	18,2	18,2	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta, diciembre, 2017.

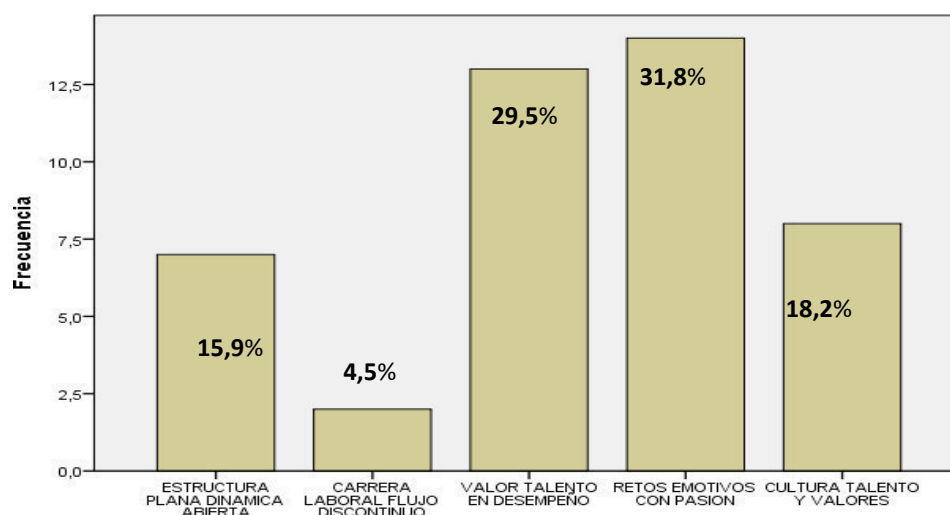


Figura 5. Acuerdo con política institucional de promoción del talento gerencial.

En el cuadro 5 y su correspondiente figura, los datos obtenidos de la encuesta sobre la opinión de acuerdo de los gerentes con el significado que expresa mejor la política institucional de promoción del talento gerencial, se observa que, el equivalente al 31,8% del total, manifiesta su acuerdo indica su acuerdo con los “Nuevos retos y desafíos que emocionan y apasionan a la persona” y otro segmento equivalente al 29,5% expresa su acuerdo con la afirmación de que es una “Propuesta de valor por el desempeño con talento gerencial”

La interpretación de este resultado es que la mayoría de los gerentes encuestados manifiestan su acuerdo cuando la política institucional de promoción del talento gerencial significa nuevos retos y desafíos que emocionan y apasionan a la persona.

4.1.1.6. Visión institucional.

Cuadro 6. Modo de Participación en la formulación de la visión institucional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NINGUN MODO	21	47,7	47,7	47,7
CONOCIMIENTO FORMAL	10	22,7	22,7	70,5
CONSULTA Y OPINION	5	11,4	11,4	81,8
ELABORACION O ACTUALIZACION	8	18,2	18,2	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta, diciembre, 2017.

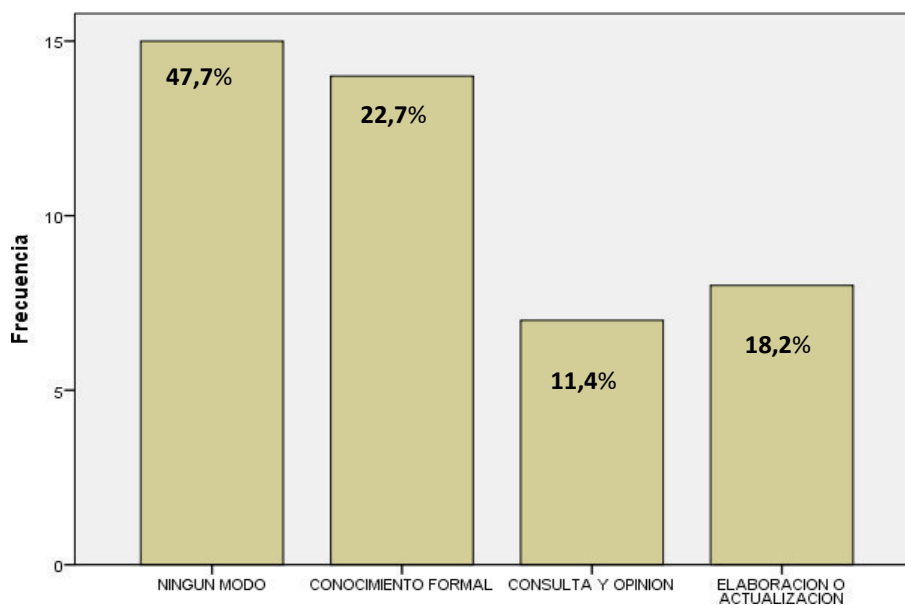


Figura 6. Modo de Participación en la formulación de la visión institucional.

En el cuadro 6 y su correspondiente figura, los datos obtenidos de la encuesta sobre el modo de participación de los Gerentes en la elaboración de la visión institucional, se observa que, el equivalente al 47,7% del total, opina que “no tuvo ningún tipo de participación” y otro segmento equivalente al 27,7% expresa que su modo de participación fue “solamente el conocimiento de la visión institucional”.

La interpretación de este resultado es que la mayoría de los gerentes encuestados manifiestan que no participaron en modo alguno en la elaboración de la visión institucional.

4.1.1.7. Talento humano y visión institucional.

Cuadro 7. Talento humano en el contenido de la visión institucional.

	Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESACUERDO	1	2,3	2,3	2,3
MAS O MENOS DE ACUERDO	7	15,9	15,9	18,2
DE ACUERDO	11	25,0	25,0	43,2
MUY DE ACUERDO	25	56,8	56,8	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta. Diciembre. 2017.

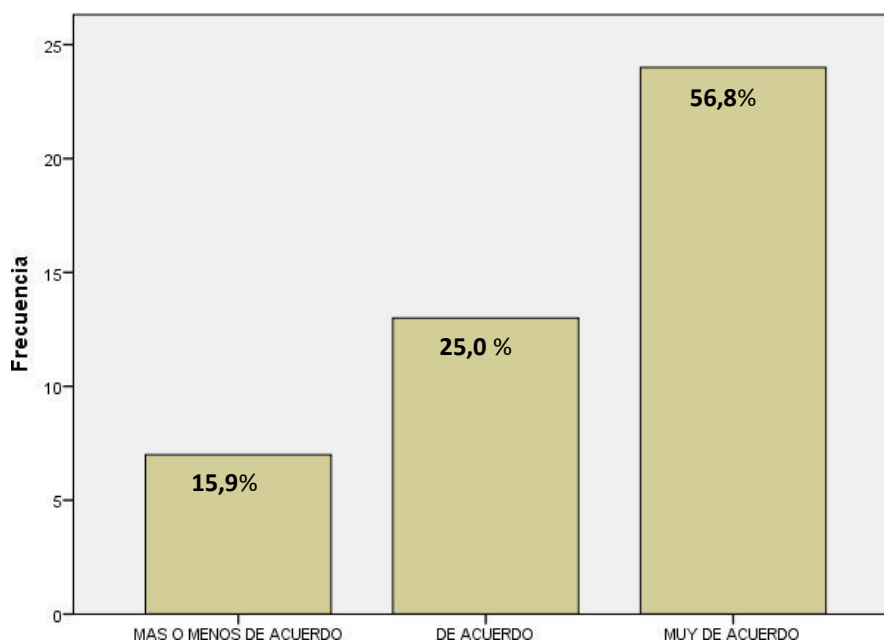


Figura 7. Talento humano en el contenido de la visión institucional.

En el cuadro 7 y su correspondiente figura, los datos obtenidos de la encuesta sobre la opinión de acuerdo de los Gerentes respecto a que el talento humano forme parte del contenido de la visión institucional, se observa que, el equivalente al 56,8% del total, opina que está “completamente de acuerdo como aspecto principal” que el talento humano sea parte del contenido de la visión institucional y otro segmento equivalente al 25,0% expresa estar “de acuerdo de manera formal” solamente.

La interpretación de este resultado es que la mayoría de los Gerentes encuestados expresan su acuerdo para que, en el contenido de la visión institucional, el talento humano sea un aspecto principal.

4.1.1.8. Misión institucional.

Cuadro 8. Modo de participación en la misión institucional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NINGUN MODO	15	34,1	34,1	34,1
	CONOCIMIENTO FORMAL	14	31,8	31,8	65,9
	CONSULTA Y OPINION	7	15,9	15,9	81,8
	ELABORACION O ACTUALIZACION	8	18,2	18,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta. Diciembre. 2017.

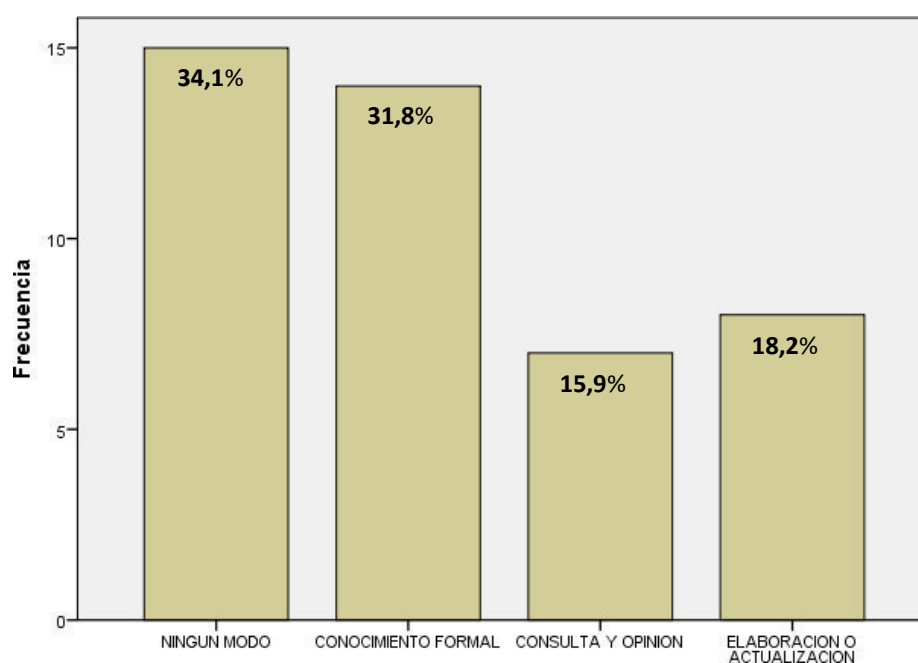


Figura 8. Modo de participación en la misión institucional.

En el cuadro 8 y su correspondiente figura, los datos obtenidos de la encuesta sobre el modo de participación de los gerentes en la elaboración de la misión institucional, se observa que, el equivalente al 34,1% del total, opina que “no participó de manera alguna sobre la formulación de la misión” y otro segmento equivalente al 31,8% expresa que su modo de participación fue “solamente el conocimiento formal de la misión institucional”.

La interpretación de este resultado es que la mayoría de los gerentes encuestados manifiestan que no realizaron ningún modo de participación en la elaboración de la misión institucional”.

4.1.1.9. Talento humano en la misión institucional

Cuadro 9. Talento humano en el contenido de la misión institucional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MAS O MENOS DE ACUERDO	7	15,9	15,9	15,9
DE ACUERDO	13	29,5	29,5	45,5
MUY DE ACUERDO	24	54,5	54,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta. Diciembre. 2017.

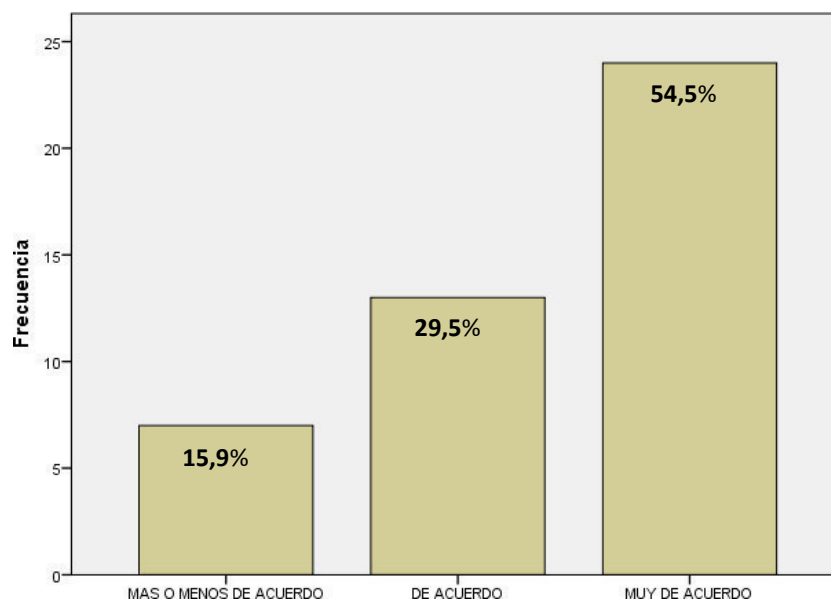


Figura 9. Talento humano en el contenido de la misión institucional.

En el cuadro 9 y su correspondiente figura, los datos obtenidos de la encuesta sobre la opinión de acuerdo de los gerentes respecto a que el talento humano forme parte del contenido de la misión institucional, se observa que, el equivalente al 54,5% del total, opina que está “completamente de acuerdo como aspecto principal” que el talento humano sea parte del contenido de la misión institucional y otro segmento equivalente al 29,5% expresa estar “de acuerdo de manera formal”.

La interpretación de este resultado es que la mayoría de los gerentes encuestados expresan su acuerdo para que, en el contenido de la misión institucional, el talento humano sea considerado como el aspecto principal.

4.1.1.10. Actitud del talento humano y motivación en el desempeño

Cuadro 10. Actitud hacia el talento humano y la motivación en el desempeño del cargo gerencial.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
INTRINSECA	11	25,0	25,0	25,0
CONTRIBUTIVA AL SERVICIO	5	11,4	11,4	36,4
TRASCENDENTE DESARROLLO INSTITUCIONAL	28	63,6	63,6	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta. Diciembre. 2017.

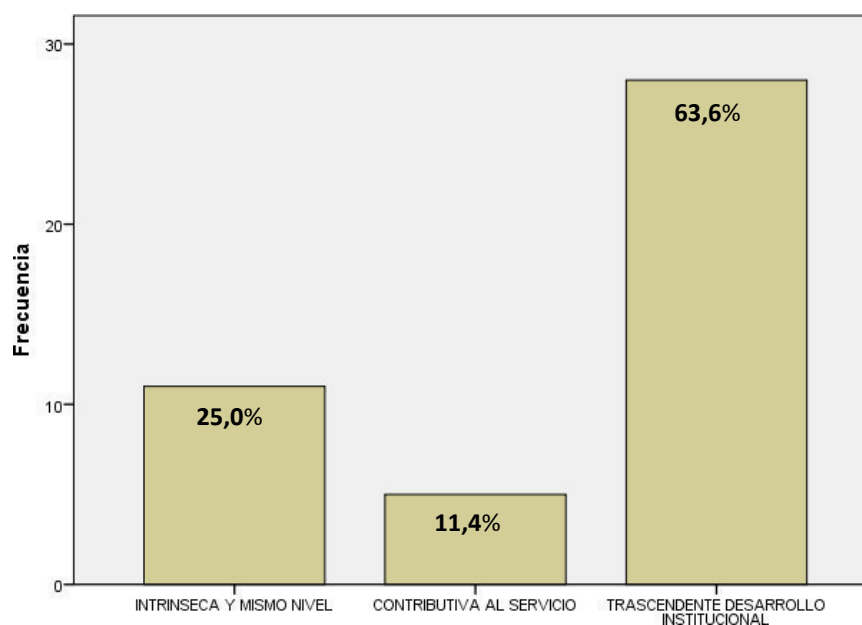


Figura 2. Actitud hacia el talento humano y la motivación en el desempeño del cargo gerencial.

En el cuadro 10 y su correspondiente figura, los datos obtenidos de la encuesta sobre la opinión de los Gerentes respecto a su actitud hacia el talento humano que posee y la motivación para utilizar en el desempeño de su cargo gerencial, se observa que, el equivalente al 63,6% del total, opina que la motivación es “trascendente desde y para el desarrollo organizacional” mientras que otro segmento equivalente al 25,0% opina que dicha motivación es “intrínseca, influenciado por la necesidad de las competencias desde el cargo”.

La interpretación de este resultado es que la mayoría de los gerentes encuestados poseen la motivación trascendente asociado al desarrollo organizacional, la misma que conlleva a una actitud hacia el talento humano y es utilizado en el desempeño del cargo gerencial.

4.1.1.11. Aptitud del talento humano y motivación en el desempeño

Cuadro 11. Aptitud hacia el talento humano y la motivación en el desempeño del cargo gerencial.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CUMPLIMIENTO TAREAS Y METAS	19	43,2	43,2	43,2
EIXTO LOGRO DE OBJETIVOS	4	9,1	9,1	52,3
CREATIVIDAD E INNOVACION DE MISION	21	47,7	47,7	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta. Diciembre. 2017.

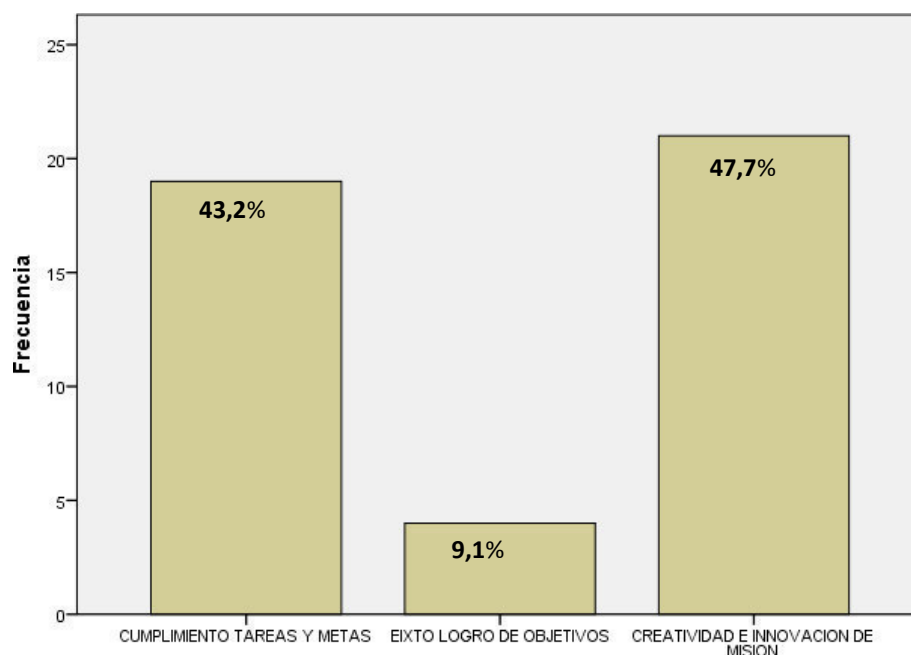


Figura 11. Aptitud hacia el talento humano y la motivación en el desempeño del cargo gerencial.

En el cuadro 11 y su correspondiente figura, los datos obtenidos de la encuesta sobre la opinión de los gerentes respecto a su aptitud hacia el talento humano que posee y utiliza en el desempeño de su cargo gerencial, se observa que, el equivalente al 47,7% del total, opina que la aptitud que posee es de “creatividad e innovación para el logro de la misión y visión” mientras que otro segmento equivalente al 43,2% opina que dicha aptitud es de “cumplimiento efectivo de las tareas y metas” que se utilizan en el desempeño del cargo gerencial.

La interpretación de este resultado es que la mayoría de los gerentes encuestados poseen la aptitud de creatividad e innovación que utilizan en el desempeño del cargo gerencial tiene un carácter estratégico para la institución.

4.1.1.12. Talento humano y gestión de logro.

Cuadro 12. Aplicación del talento humano y desempeño de la gestión de logro del cargo gerencial.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
METAS PROGRAMADAS Y OPTIMOS	20	45,5	45,5	45,5
MISION Y VISION MAXIMA SATISFACCION	23	52,3	52,3	97,7
EN BLANCO	1	2,3	2,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta. Diciembre. 2017.

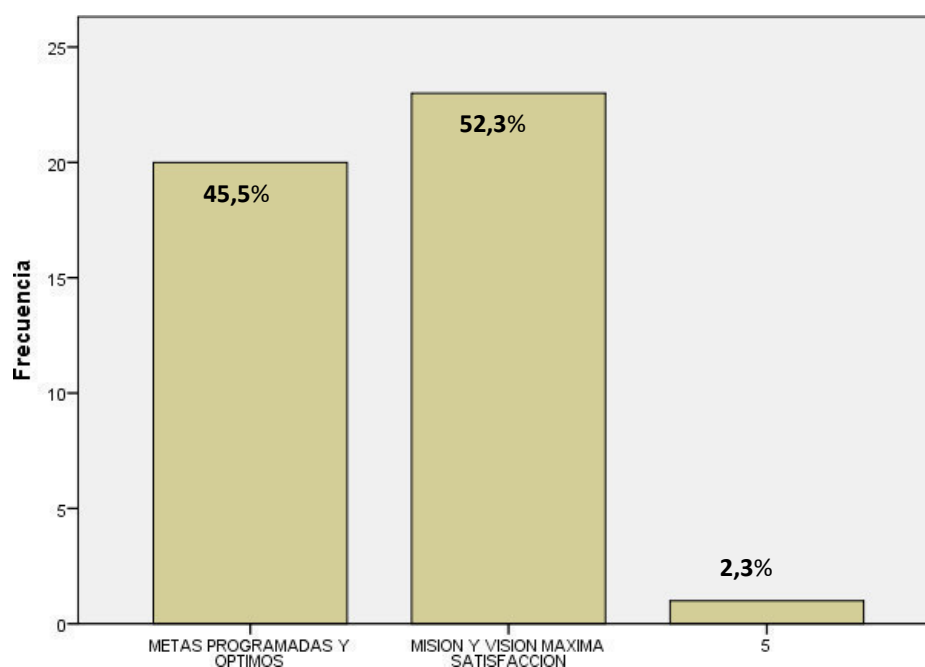


Figura 12. Aplicación del talento humano y desempeño de la gestión de logro del cargo gerencial.

En el cuadro 12 y su correspondiente figura, los datos obtenidos de la encuesta sobre la opinión de los Gerentes respecto a la aplicación del talento humano que posee y utiliza en el desempeño de su cargo gerencial para la gestión de logro, se observa que, el equivalente al 52,3% del total, opina que orienta su aplicación hacia el logro del “cumplimiento de la misión y visión enfocada hacia la máxima satisfacción humana” mientras que otro segmento equivalente al 45,5% opina que se orienta hacia el logro de “metas organizacionales programadas evitando errores y optimizando recursos” en el desempeño del cargo gerencial.

La interpretación de este resultado es que la mayoría de los gerentes encuestados poseen el talento humano y lo aplican en el desempeño del cargo gerencial hacia la gestión de logro del cumplimiento de la misión y visión con un enfoque de la excelencia.

4.1.1.13. Capacitación y entrenamiento de Talento gerencial.

Cuadro 13. Capacitación y entrenamiento para profesionalización y desarrollo del talento gerencial.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NINGUNA COMPETENCIA GERENCIAL	12	27,3	27,3	27,3
COMPETENCIA GERENCIAL VERTICAL	4	9,1	9,1	36,4
MAS COMPETENCIA VERTICAL QUE HORIZONTAL	11	25,0	25,0	61,4

MAS COMPETENCIA HORIZONTAL QUE VERTICAL	10	22,7	22,7	84,1
COMPETENCIA HORIZONTAL GERENCIAL	7	15,9	15,9	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta. Diciembre. 2017.

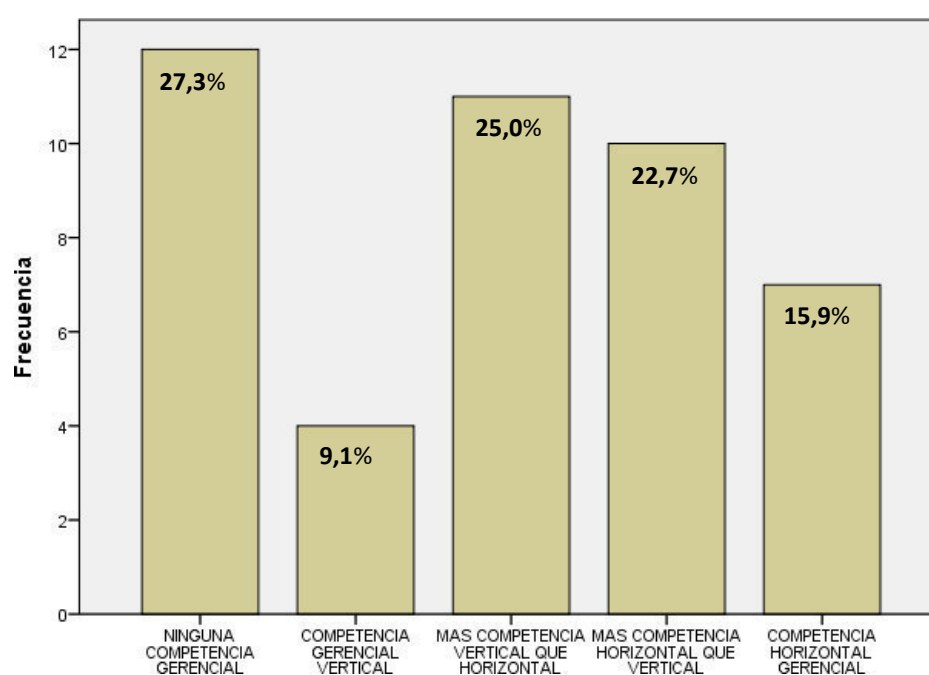


Figura 13. Capacitación y entrenamiento para profesionalización y desarrollo del talento gerencial.

En el cuadro 13 y su correspondiente figura, los datos obtenidos de la encuesta sobre la opinión de los gerentes respecto a la capacitación y entrenamiento que recibieron de la institución para su profesionalización y desarrollo del talento gerencial, se observa que, el equivalente al 27,3% del total, opina no haber recibido “ninguna competencia gerencial” durante la capacitación y entrenamiento. Mientras que otro segmento equivalente al 25,0% opina que durante la capacitación y entrenamiento recibió “más

competencias verticales y menos competencias transversales” para la profesionalización y el desarrollo del talento gerencial.

La interpretación de este resultado es que la mayoría de los Gerentes encuestados afirman que recibieron de la institución la capacitación y entrenamiento, pero sin contenidos referidos a las competencias gerenciales técnicas o humanas para la profesionalización y desarrollo del talento gerencial.

4.1.2. Análisis de la variable dependiente: Desarrollo del gerente público.

4.1.2.1. Desarrollo del talento gerencial.

Cuadro 14. Significado de desarrollo del talento gerencial.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PROFESIONALIZACION Y FORTALECIMIENTO	7	15,9	15,9	15,9
FORMACION Y TECNOLOGIA	10	22,7	22,7	38,6
OPORTUNIDAD DE CARGOS Y CARRERA	1	2,3	2,3	40,9
TUTORIA Y COACHING	6	13,6	13,6	54,5
LIDERAZGO Y EQUIPO ALTO RENDIMIENTO	20	45,5	45,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Diciembre. 2017.

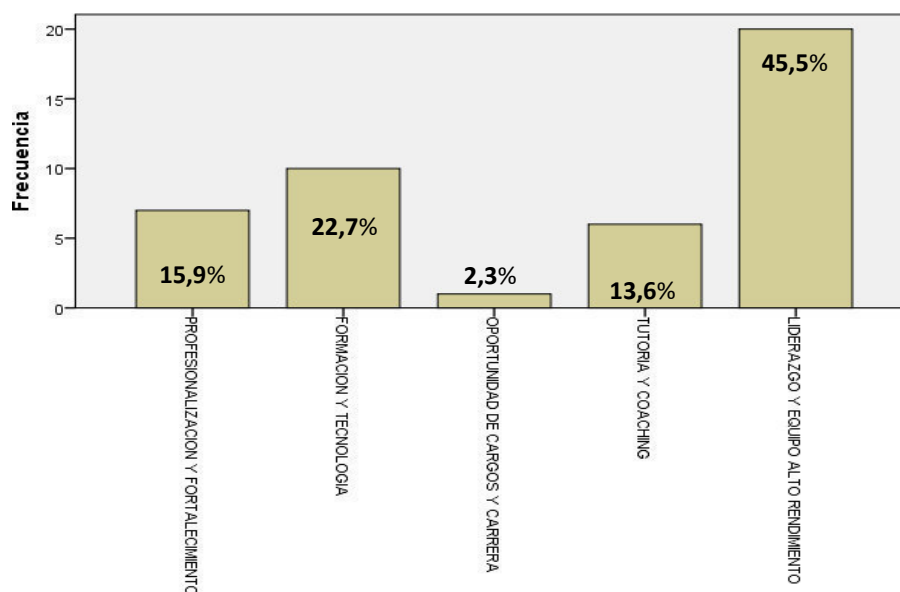


Figura 14. Significado de desarrollo del talento gerencial.

Según los datos de la encuesta que se presentan en el cuadro 14 y su correspondiente figura, los resultados estimados sobre la opinión de acuerdo que tienen los Gerentes del significado del concepto desarrollo del talento gerencial para la institución, el equivalente al 45,5% del total manifiesta estar de acuerdo con la afirmación “liderazgo y equipo de alto rendimiento.” Mientras que otra respuesta equivalente al 22,7% del total, expresa su acuerdo con la afirmación “formación y desarrollo de competencias gerenciales” en la institución.

El significado del resultado obtenido evidencia que la mayoría de los gerentes encuestados están de acuerdo que el liderazgo y equipo de alto rendimiento es la mejor expresión conceptual del desarrollo de talento gerencial.

4.1.2.2. Desempeño del cargo gerencial.

Cuadro 15. Actividades en el desempeño del cargo gerencial.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SOLUCION PROBLEMAS RECURSOS	9	20,5	20,5	20,5
ATENCION PROBLEMAS DE COLABORADORE S	3	6,8	6,8	27,3
TRABAJO DEL EQUIPO	17	38,6	38,6	65,9
CONTACTOS CLIENTES Y GERENTES	7	15,9	15,9	81,8
SOCIALIZACION Y ESTIMULO TALENTO	8	18,2	18,2	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta. Diciembre. 2017.

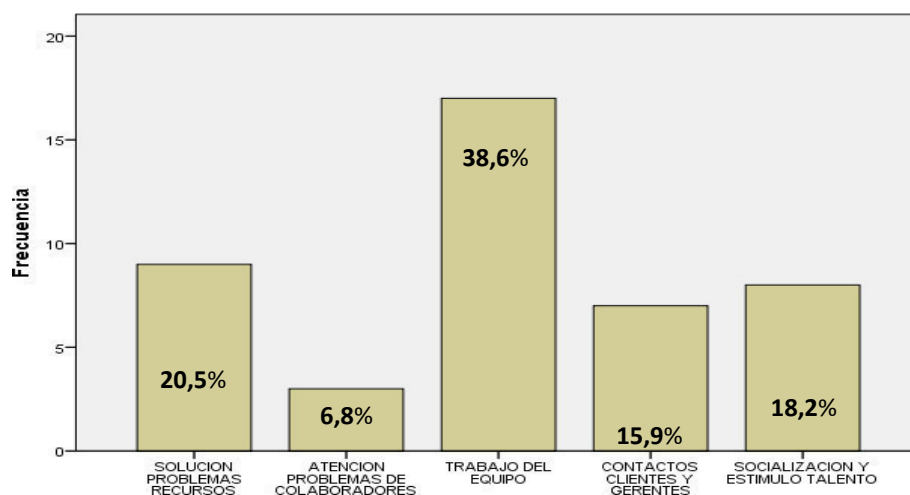


Figura 15. Actividades en el desempeño del cargo gerencial.

Según los datos de la encuesta que se presentan en el cuadro 16 y su correspondiente figura, los resultados estimados respecto al desempeño del cargo gerencial y el mayor tiempo dedicado a las actividades, el equivalente al 38,6% del total, manifiesta que el mayor tiempo lo dedica al “trabajo técnico y administrativo en equipo” mientras que otra respuesta equivalente al 20,5% del total, dedica su mayor tiempo a la “solución de problemas de recursos materiales y tecnológicos”.

El significado del resultado obtenido evidencia que la mayoría de los gerentes encuestados dedica la mayor parte de su tiempo al trabajo en equipos, mediante actividades técnicas y administrativas.

4.1.2.3. Recompensa al talento gerencial

Cuadro 16. Acción institucional de recompensa al talento gerencial.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
RECONOCIMIENTO DE LIDERAZGO	6	13,6	13,6	13,6
PROMOCION CLIMA FAVORABLE	9	20,5	20,5	34,1
DESIGNACION COACHING Y MENTORING	2	4,5	4,5	38,6
IMPULSOR CULTURA DE VALORES	3	6,8	6,8	45,5
DIRECTOR EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO	24	54,5	54,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta. Diciembre. 2017.

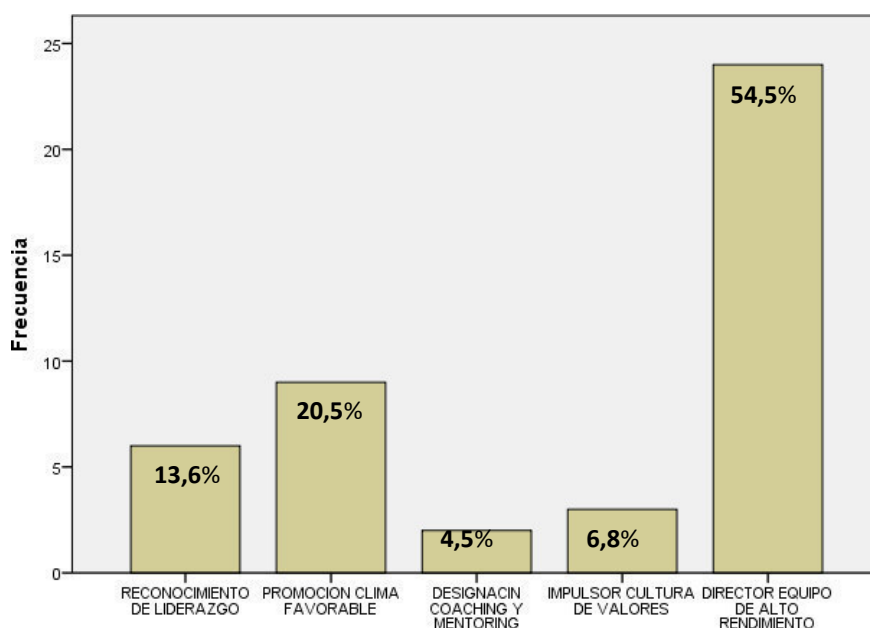


Figura 16. Acción institucional de recompensa al talento gerencial.

Según los datos de la encuesta que se presentan en el cuadro 17 y su correspondiente figura, los resultados estimados respecto a las acciones institucionales de recompensa al talento gerencial, el equivalente al 54,5% del total considera que la mejor recompensa es ser “conductor de equipos de alto rendimiento.” Mientras que otra respuesta equivalente al 20,5% del total considera que es ser “promotor de un ambiente laboral abierto y confiable”.

El significado del resultado obtenido evidencia que la mayoría de los gerentes encuestados considera que la acción institucional de dirigir los equipos de alto rendimiento constituye la mejor recompensa al talento gerencial.

4.1.2.3. *Inversión en la renovación del talento gerencial.*

Cuadro 17. Tipos de inversión en la renovación del talento gerencial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
AUMENTO PROGRESIVO DE REMUNERACION	3	6,8	6,8	6,8
BENEFICIOS POR PRODUCTIVIDAD	3	6,8	6,8	13,6
RECONOCIMIENTO DE LOGROS	7	15,9	15,9	29,5
OPORTUNIDAD DE NUEVOS PROYECTOS	15	34,1	34,1	63,6
PROFESIONALIZA CION EN POSGRADO GERENCIAL	16	36,4	36,4	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta. Diciembre. 2017.

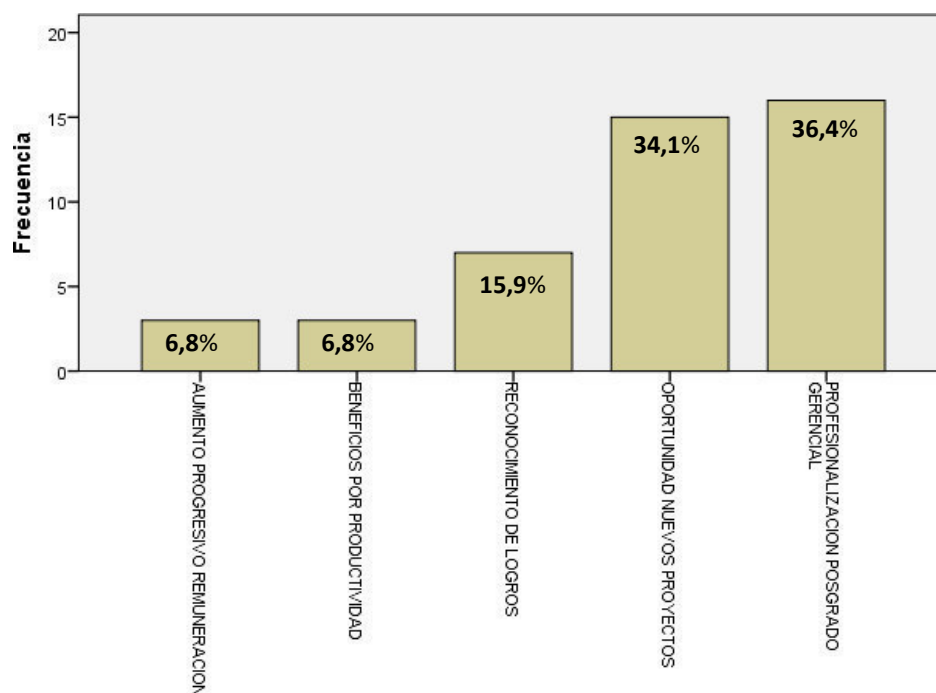


Figura 17. Tipos de inversión en la renovación del talento gerencial

Según los datos de la encuesta que se presentan en el cuadro 18 y su correspondiente figura, los resultados estimados respecto a los tipos de inversión en la renovación del talento gerencial, el equivalente al 36,4% del total, manifiesta su acuerdo con el tipo de inversión a la “profesionalización y/o especialización de postgrado en gerencia pública” mientras que otra respuesta equivalente al 34,1% del total expresa su acuerdo con el tipo de inversión sobre la “participación en nuevos proyectos e innovación”.

El significado del resultado obtenido evidencia que la mayoría de los Gerentes encuestados declara su acuerdo con el tipo de inversión respecto a la profesionalización y/o especialización de postgrado en gerencia pública.

4.1.2.5. Desarrollo del talento gerencial e institucional

Cuadro 18. Desarrollo del talento gerencial asociado al desarrollo institucional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
GERENCIA DE CALIDAD	24	54,5	54,5	54,5
GERENCIA POR RESULTADOS	17	38,6	38,6	93,2
GERENCIA PUBLICA Y PRIVADA	2	4,5	4,5	97,7
GERENCIA GLOBAL	1	2,3	2,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta. Diciembre. 2017.

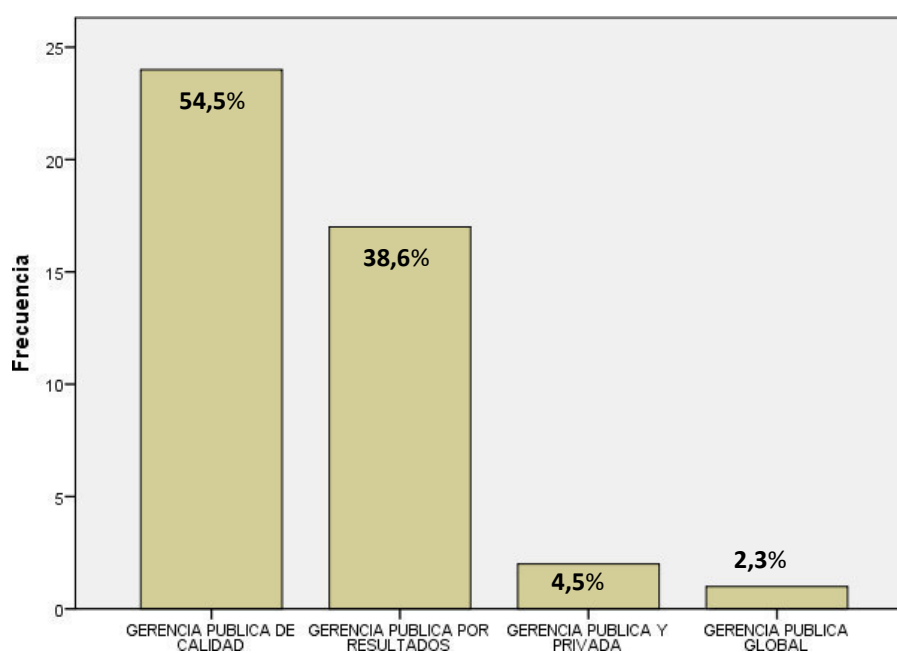


Figura 18. Desarrollo del talento gerencial asociado al desarrollo institucional.

Según los datos de la encuesta que se presentan en el cuadro 19 y su correspondiente figura, los resultados estimados que manifiestan los gerentes sobre el acuerdo con las afirmaciones del desarrollo del talento gerencial asociado al desarrollado institucional, el equivalente al 54,5% del total está de acuerdo con la “gerencia de calidad del servicio público a la comunidad.” Mientras que otra respuesta equivalente al 38,6% del total expresa su acuerdo con el “enfoque de gerencia moderna por resultados”.

El significado del resultado obtenido evidencia que la mayoría de los gerentes encuestados está de acuerdo que la asociación entre el desarrollo del talento con el desarrollo institucional se da mediante la gerencia de calidad del servicio público a la comunidad.

4.1.2.6. Talento de desarrollo gerencial a nivel superior.

Cuadro 19. Incorporación del talento de desarrollo gerencial a nivel superior.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
COMUNICACION PERSUASIVA	9	20,5	20,5	20,5
PROMOCION NUEVOS TALENTOS	3	6,8	6,8	27,3
PROYECCION DE CONFIANZA	6	13,6	13,6	40,9
EMULACION A NUEVOS RETOS	20	45,5	45,5	86,4

TUTORIA Y RETROALIMENTA CION 360°	6	13,6	13,6	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta. Diciembre. 2017.

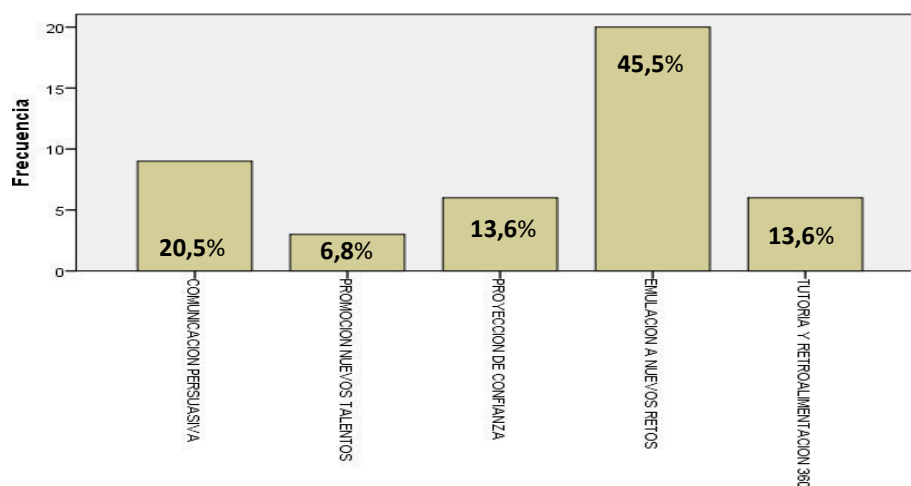


Figura 19. Incorporación del talento de desarrollo gerencial a nivel superior.

Según los datos de la encuesta que se presentan en el cuadro 20 y su correspondiente figura, los resultados estimados que manifiestan los gerentes sobre la incorporación del talento de desarrollo gerencial a nivel superior, el equivalente al 45,5% del total percibe la incorporación del talento de la “estimulación e inspiración para nuevos retos.” Mientras que otra respuesta equivalente al 20,5% del total percibe el talento de la “comunicación y diálogo persuasivo sobre los talentos”.

El significado del resultado obtenido evidencia que la mayoría de los Gerentes encuestados percibe que la estimulación e inspiración para nuevos retos es el talento que se incorpora a gerencias de nivel superior de la institución.

4.1.2.7. Factores de desarrollo gerencial.

Cuadro 20. Factores que impulsan el desarrollo gerencial.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ASIGNACION DE TAREAS Y METAS	28	63,6	63,6	63,6
SESION "C" EVALUACION TALENTOS	6	13,6	13,6	77,3
RETROALIMENTACION 360°	9	20,5	20,5	97,7
TUTORIA DE COACHING	1	2,3	2,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta. Diciembre. 2017.

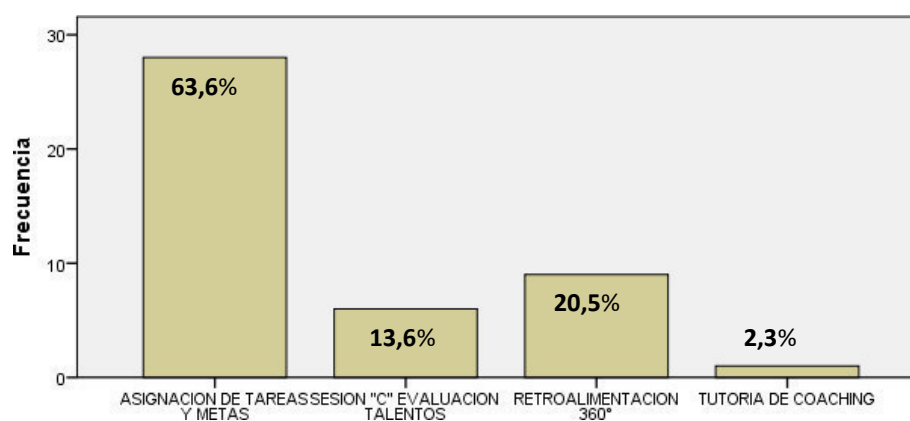


Figura 20. Factores que impulsan el desarrollo gerencial.

Según los datos de la encuesta que se presentan en el cuadro 21 y su correspondiente figura, los resultados estimados que manifiestan los gerentes sobre el factor que más impulsa el desarrollo gerencial en la institución, el equivalente al 63,6% del total percibe a la asignación de tareas y metas novedosas y atractivas. Mientras que otra respuesta equivalente al 20,5% del total, percibe el factor de la retroalimentación de 360°.

El significado del resultado obtenido evidencia que la mayoría de los Gerentes encuestados expresa la percepción de que el factor que más impulsa el desarrollo gerencial en la institución es la asignación de tareas y metas novedosas y atractivas.

4.1.2.8. Eficiencia del desarrollo gerencial.

Cuadro 21. Nivel de eficiencia del desarrollo gerencial.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
RETROALIMENTACION HONESTA	25	56,8	56,8	56,8
ASESORIA GERENCIAL PERSONALIZADA	3	6,8	6,8	63,6
PROMOCION GERENCIAL DE DESEMPEÑO	1	2,3	2,3	65,9
BENEFICIOS DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL	2	4,5	4,5	70,5
VALORACION Y RECONOCIMIENTO GERENCIAL	13	29,5	29,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Diciembre. 2017.

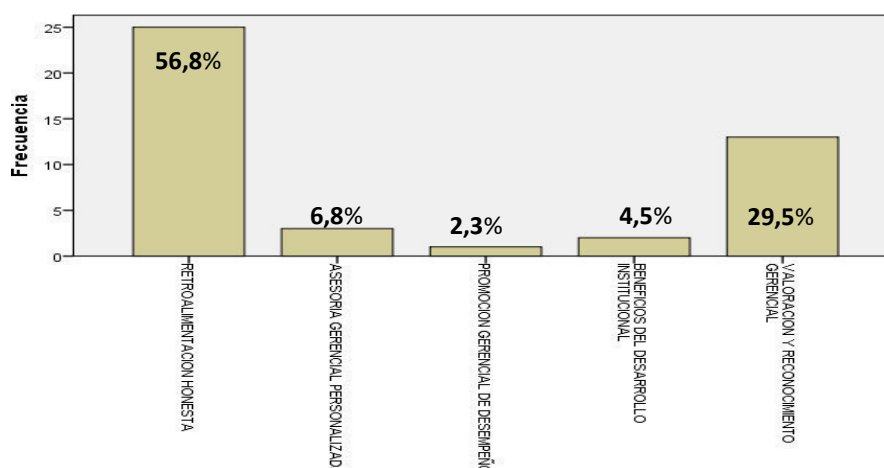


Figura 21. Nivel de eficiencia del desarrollo gerencial.

Según los datos de la encuesta que se presentan en el cuadro 22 y su correspondiente figura, los resultados estimados que manifiestan los gerentes sobre el nivel de eficiencia del desarrollo gerencial en la institución, el equivalente al 56,8% del total percibe que el nivel de eficiencia está más asociado a la “retroalimentación gerencial honesta y transparente.” Mientras que otra respuesta equivalente al 29,5% del total percibe que “el desarrollo gerencial es reconocido y valorado”.

El significado del resultado obtenido evidencia que la mayoría de los Gerentes encuestados expresa la percepción de que la retroalimentación gerencial con honestidad y transparente incide en el mayor nivel de eficiencia de la institución.

4.2. Pruebas de Hipótesis.

En base a los cuadros estadísticos descriptivos de los datos elaborados con la aplicación de SSPS versión 23 se procede a la comprobación de la hipótesis con la elaboración de las tablas explicativas de los datos con la aplicación de la estadística inferencial, para lo cual se realizó la prueba de chi cuadrado de Pearson que corresponde a la correlación de las variables estimando su grado de independencia entre ellas.

La prueba de la hipótesis permite establecer metodológicamente el grado de verdad de la ciencia de la Administración en estudio, mediante la contrastación de la teoría con los datos empíricos obtenidos del objeto de investigación y arribar a las conclusiones del conocimiento.

Confiabilidad del Instrumento

Para estimar la confiabilidad del instrumento de recolección de datos a través de la encuesta aplicada se aplicó el Alfa de Cronbach obteniendo el resultado estadístico según los cuadros siguientes:

5. **Tabla 3. Resumen de procesamiento de casos.**

		N	%
Casos	Válido	44	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	44	100,0

Fuente. Elaboración propia.

6. **Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad.**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,664	22

Fuente. Elaboración propia

Los datos en el cuadro 2 refleja el grado de validez con un 100% de significancia de las encuestas realizadas y los datos en el cuadro 3 refleja que el grado de fiabilidad de Alfa de Cronbach es de 0.664 lo cual indica que es Moderado y aceptable para su aplicación en el trabajo de campo.

La comprobación de la hipótesis ha sido efectuada con la aplicación de la prueba chi cuadrado de Pearson porque es apropiada para determinar el grado de correlación entre las variables de estudio.

4.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.3.1. Hipótesis general.

El talento humano influye significativamente en el desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.

1) Planteamiento estadístico de la hipótesis.

a) Hipótesis nula: H_0

El talento humano NO influye en el desarrollo del gerente público en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.

2) Método estadístico para contraste de hipótesis.

Tabla 5. Pruebas de chi-cuadrado de la hipótesis general.

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	336,722 ^a	156	,000
Razón de verosimilitud	168,590	156	,232
Asociación lineal por lineal	1,598	1	,206
N de casos válidos	44		

Fuente. Elaboración propia.

Nota: a. 238 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es .02.

Tabla 6. Medidas simétricas de la hipótesis general.

		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	Coeficiente de contingencia	,940	,000
N de casos válidos		44	

Fuente. Elaboración propia.

3) Interpretación.

De acuerdo al cuadro de la prueba de chi-cuadrado se procedió al cruce de la variable de “Talento Humano” con la variable “Desarrollo Gerencial”, obteniendo como resultado el valor de probabilidad Sig Asintótica (bilateral) o (2 caras) igual a 0,000, que es menor al valor $\alpha = 0.05$; por lo que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, porque existe relación de dependencia explicativa entre el Talento Humano y el Desarrollo Gerencial.

Por lo tanto, se puede afirmar que “el talento humano” influye significativamente en el desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016”.

En el cuadro de las Medidas simétricas el coeficiente de contingencia tiene la Aprox. Sig. 0,000 que es inferior a $\alpha = 0.05$, donde las medidas simétricas muestran que las variables son dependientes por lo que, se puede concluir que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

4.3.2. Hipótesis específica 1:

El conocimiento gerencial, es el componente del talento humano que influye en el desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.

1) Planteamiento estadístico

a) Hipótesis nula: HE1₀

El conocimiento gerencial es el componente del talento humano que no influye en el desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.

b) Hipótesis Alterna: HE1_a

El conocimiento gerencial, es el componente del talento humano que si influye en el desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.

2) Método estadístico para contraste de hipótesis.

Tabla 7. Pruebas de chi-cuadrado de la HE1.

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	275,646 ^a	132	,000
Razón de verosimilitud	162,307	132	,038
Asociación lineal por lineal	,770	1	,380
N de casos válidos	44		

Fuente. Elaboración propia.

Nota: a. 182 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es .02

Tabla 8. Medidas simétricas HE1.

		Valor	Error estándar asintótica	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por intervalo	R de persona	,134	,098	,875	,001 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,170	,138	1,116	,000 ^c
N de casos válidos		44			

Fuente. Elaboración propia.

3) Interpretación

De acuerdo al cuadro de la prueba de chi-cuadrado de HE1 se procedió al cruce de la variable de “componentes del Talento Humano” con la variable “Desarrollo Gerencial”, obteniendo como resultado el valor de probabilidad Sig Asintótica (bilateral) o (2 caras) igual a 0,001 que es menor al valor $\alpha = 0.05$; por lo que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, porque existe relación de dependencia explicativa entre el tipo de Talento Humano y el Desarrollo Gerencial.

Por lo tanto, se puede afirmar que “El conocimiento, gerencial” influye en el “desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.

Mientras en el cuadro de las Medidas simétricas el coeficiente de contingencia tiene la Aprox. Sig. 0,001 que es inferior a $\alpha = 0.05$, donde las medidas simétricas muestran que las variables son

dependientes por lo que, se puede concluir que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

4.3.3. Hipótesis específica 2:

Las habilidades gerenciales como componente del talento humano tiene influencia en el desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.

1) Planteamiento estadístico

a) Hipótesis nula: HE2₀

Las habilidades gerenciales como componente del talento humano no influyen en el desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.

b) Hipótesis alterna: HE2_a

Las habilidades gerenciales como componente del talento humano, si influyen más en el de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.

2) Método estadístico para contraste de hipótesis.

Tabla 9. Prueba de chi-cuadrado HE2.

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	232,752 ^a	104	,000
Razón de verosimilitud	136,955	104	,017

Asociación lineal por lineal	5,081	1	,024
N de casos válidos	44		

Fuente. Elaboración propia.

Nota: a. 187 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5.

El recuento mínimo esperado es .02.

Tabla 10. Medidas simétricas HE2

		Valor	Error estándar asintótica	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por intervalo	R de persona	,344	,129	2,372	0,022 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,234	,154	1,562	0,126 ^c
N de casos válidos		44			

Fuente. Elaboración propia

3) Interpretación

De acuerdo al cuadro de la prueba de chi-cuadrado de HE2 se procedió al cruce de la variable de “componentes del Talento Humano” con la variable “Desarrollo Gerencial”, obteniendo como resultado el valor de probabilidad Sig Asintótica (bilateral) o (2 caras) igual a 0,000 que es menor al valor $\alpha = 0.05$; por lo que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, porque existe relación de dependencia explicativa entre el tipo de Talento Humano y el Desarrollo Gerencial.

Por lo tanto, se puede afirmar que “las habilidades gerenciales, componentes del talento humano influyen en el desarrollo del gerente público en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.

Según el cuadro de las Medidas simétricas el coeficiente de contingencia tiene la Aprox. Sig. 0,022 valor que es inferior a $\alpha = 0.05$, donde las medidas simétricas muestran que las variables son dependientes por lo que, se puede concluir que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

4.3.4. Hipótesis específica 3:

Las actitudes gerenciales componente del talento humano influyen en el desarrollo del gerente público en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.

1) Planteamiento estadístico de la hipótesis

a) Hipótesis nula: HE3₀

Las actitudes gerenciales componente del talento humano no influyen en el desarrollo del gerente público en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.

b) Hipótesis Alterna: HE3_a

Las actitudes gerenciales componente del talento humano si influye en el desarrollo del gerente público en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.

2)

*Método estadístico para contraste de hipótesis***Tabla 11. Pruebas de chi-cuadrado HE3.**

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	253,026 ^a	130	,000
Razón de verosimilitud	148,582	130	,127
Asociación lineal por lineal	,023	1	,879
N de casos válidos	44		

Fuente. Elaboración propia.

Nota: a. 170 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5.

El recuento mínimo esperado es .02

Tabla 12. Medidas simétricas HE3.

		Valor	Error estándar asintótica	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por intervalo	R de persona	-,023	,121	-,151	,001 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,038	,144	-,249	,000 ^c
N de casos válidos		44			

Fuente. Elaboración propia

De acuerdo al cuadro de la prueba de chi-cuadrado de HE3 se procedió al cruce de la variable “Talento Humano” con la variable gestión por competencias”, obteniendo como resultado el valor de probabilidad Sig Asintótica (bilateral) o (2 caras) igual a 0,000 que es menor al valor $\alpha = 0.05$; por lo que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, porque existe relación de dependencia explicativa entre el Talento Humano y el y la Dirección por competencias.

Por lo tanto, se puede afirmar que el “las actitudes gerenciales, componente del talento humano” influye en el desarrollo del gerente público en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.

Mientras en el cuadro de las Medidas simétricas el coeficiente de contingencia tiene la Aprox. Sig. 0,001 valor que es inferior a $\alpha = 0.05$, donde las medidas simétricas muestran que las variables son dependientes por lo que, se puede concluir que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

En base a la comprobación de las hipótesis se logran los objetivos de investigación de la presente tesis para lo cual se realizó un debate de los resultados de conocimiento obtenidos.

El logro del objetivo general consiste en “establecer la influencia del talento humano en el desarrollo de los gerentes públicos en la gestión estratégica de las personas en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016”.

El conocimiento del talento humano y la comprobación de la hipótesis de esta variable independiente confirma el postulado de Gómez_García (2010) como activos inmateriales/intangibles que forman parte del talento de las personas, entre ellos, los conocimientos, las habilidades y actitudes que tienen un potencial de mejora casi ilimitado si se gestionan inteligentemente.

Así mismo, se corrobora que el talento humano en el sentido más general, es la suma de las habilidades de una persona: sus dotes innatas, sus destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter e iniciativa. Comprende también su capacidad de aprender y desarrollarse tal como lo

afirma Ed, Michaels, (2002) en este caso orientado al desarrollo gerencial en el sector público.

En esta perspectiva, aceptando la afirmación de el talento es un tipo especial de persona que debe poseer cualidades diferenciadoras y competitivas para lo se identificó que el tipo de talento humano interdependiente planteado por Pablo Cardona, (2012) es el que más influye en el desarrollo del gerente público comparado con los tipos de talento humano dependiente e independiente, porque el tipo de talento interdependiente se fundamenta en la dirección por competencias gerenciales.

Entonces, la comprobación de la influencia del talento humano conllevó al objetivo de investigación de analizar sus componentes como agentes de la influencia en el desarrollo del gerente público aceptando los resultados de la encuesta sobre los conocimientos de las competencias gerenciales verticales, la actitud trascendente desde y para el desarrollo organizacional, la aptitud de creatividad e innovación para el logro de la visión y misión, y finalmente esta gestión enfocada hacia la máxima satisfacción humana.

Completando la sustentación teórica del objetivo general se presentó el estudio sobre el desarrollo del gerente público así como la comprobación de la hipótesis de esta variable dependiente fundamentado en el planteamiento conceptual de Duque (2006) quien afirma que “un Gerente Público es un profesional altamente calificado, que es empleado por el Estado íntimamente involucrado en la profesión gubernamental” y es capaz, a través de su actuación, de “alcanzar altos niveles de eficiencia y productividad en el funcionamiento del Estado”.

Así mismo, se reservan investigaciones el “modelo de competencias aplicable a la gerencia municipal” propuesto por el “Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE” (Longo, 2002) con la pretensión de “impulsar el desarrollo de directivos municipales en el marco de sus políticas de fortalecimiento institucional de los municipios” para producir prioritariamente un desarrollo gerencial significativo, en el ámbito de trabajo y los procesos.

Pero la comprobación de la influencia del talento humano que explica el desarrollo de los gerentes públicos se hizo con la gestión estratégica de las

personas aceptando los resultados de la encuesta, sin embargo, expresan su total acuerdo para que el talento humano sea un aspecto principal en la declaración de estos componentes estratégicos de la institución municipal. Aún más, para los gerentes encuestados los significados de habilidad del talento gerencial en el desempeño del cargo manifiestan su acuerdo con la participación en la gestión estratégica en un clima organizacional de libertad y autonomía.

A ello se propone la necesidad de añadir en el significado de desarrollo del talento gerencial cuyo resultado proporcionado por los encuestados consideran la gestión estratégica con un liderazgo y equipos de alto rendimiento y al mismo tiempo la formación y desarrollo de competencias gerenciales asociados al desarrollo institucional.

Este resultado tiene el respaldo teórico de Calderón (2004) cuando afirma la necesidad de diseñar el Estado y sus organismos de gobierno con criterios de mérito y eficiencia, para lo que se debe contar con personas debidamente capacitadas y organizadas que garantice niveles óptimos de rendimiento. También deben hacerlo “desde una nueva gerencia pública estratégica que pueda superar los tradicionales criterios de economía, eficiencia y efectividad agregando los de equidad social, excelencia y sostenibilidad”. Citado en Calderón (2004) de Osborne y Gabler, 1997.

Se puede afirmar entonces, desde la teoría de la gestión estratégica según Pfeffer, 1998; Barney, 1991; Conner y Ulrich, 1996) citado en Calderón (2004) que en el desarrollo del gerente público “no basta con intervenir la tecnología de punta, los procesos de calidad y las estructuras organizacionales si no se invierte en las personas y la cultura organizacional en el marco de un nuevo paradigma de Estado”, de gerencia pública y social.

Para completar el sustento teórico de la comprobación de la hipótesis se buscó describir la influencia de los componentes del tipo de talento humano interdependiente en las áreas del desarrollo gerencial llegando a evidenciar que la mayor influencia se da durante el trabajo técnico y administrativo en equipo, así como en la solución de problemas de recursos materiales y tecnológicos.

En ese sentido, los resultados coinciden con la afirmación de Vallejo (2016) que distingue tres áreas esenciales en el talento de las personas asociado al desarrollo gerencial que son: los Conocimientos como resultado de aprender a aprender de forma continua, las Habilidades para aplicar conocimiento en la resolución de problemas y situaciones, se traducen en “crear, innovar el Juicio de saber analizar de forma crítica la situación en el contexto y definir prioridades”, además de una Actitud positiva y emprendedora para “actuar como agente de cambio, dar valor agregado, llegar a la excelencia y enfocarse a los resultados”.

Con la misma perspectiva Guerrero (2008) confirma la propuesta formulada por el CLAD para el desarrollo gerencial de los asuntos del gobierno, en el área de los recursos humanos tales como: “la profesionalización de la alta burocracia como el núcleo estatal estratégico, la mayor autonomía gerencial de los organismos y de sus gestores acompañado con nuevas formas de control, el modelo gerencial de administración pública descentralizada y modificar el papel de la burocracia en relación con la democratización del Poder Público”.

Otra propuesta de competencias del talento gerencial es el liderazgo para resultados de la función directiva pública, “integrado por seis competencias básicas: suministrar propósito y dirección; producir un impacto personal; pensar estratégicamente; conseguir lo mejor de las personas; aprender y mejorar; y centrarse en el servicio”.

Finalmente, el sustento teórico de la comprobación de la hipótesis que explica la correlación entre las variables se buscó describir la influencia de los componentes del tipo de talento humano interdependiente en las áreas del desarrollo gerencial llegando a evidenciar que la mayor influencia se da durante el trabajo técnico y administrativo en equipo, así como en la solución de problemas de recursos materiales y tecnológicos.

En ese sentido, los resultados coinciden con la afirmación de Vallejo (2016) que:

“(…) distingue áreas esenciales en el talento de las personas asociado al desarrollo gerencial que son: los Conocimientos como resultado de aprender a aprender de forma continua, las Habilidades en la aplicación del conocimiento para resolver problemas y situaciones, es crear, es innovar, el Juicio de saber analizar de forma crítica la situación en el contexto y definir prioridades, la Actitud positiva y emprendedora para actuar como agente de cambio, dar valor agregado, llegar a la excelencia y enfocarse a los resultados”. (Vallejo, 2016)

CONCLUSIONES

Conclusión General:

El Talento Humano tiene significativa influencia en el éxito de La gestión y desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro en el año 2016

Conclusión Específica 1:

El Talento Humano en su dimensión de conocimientos gerenciales, es determinante en el éxito de La gestión y desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro en el año 2016.

- a. El grado de conocimientos generales y específicos de los gerentes públicos vinculados a las materias y disciplinas que se relacionan, contribuyen en forma directa e indirecta con la administración pública (economía, sociología, sicología, derecho, administración, etc. etc.), son influyentes en el desarrollo de su gestión y éxito institucional.*
- b. El estudio y conocimiento comparado de la normativa y experiencias exitosas de gestión de otras regiones y países, compatibles y adaptables a la realidad local de nuestra administración pública, se constituyen en valiosos elementos de innovación, modernización y cambio en la gestión y desarrollo de los gerentes públicos.*
- c. El análisis e investigación científica y/o sistemática de los problemas de la administración pública en su relación con las demandas de los ciudadanos/vecinos que reciben sus servicios, no solo permite la búsqueda de alternativas más modernas,*

económicas, eficientes y eficaces, transparentes y de menor afectación humana y a su medio ambiente; sino también, proyectarse y anticiparse al futuro de las personas, ciudades y sus organizaciones.

Conclusión Específica 2:

El Talento Humano en su dimensión de habilidades gerenciales, resulta determinante en la solución de la pluralidad de asuntos (simples y complejos) de la gestión y desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San isidro en el año 2016.

- a. La habilidad gerencial expresada en la destreza, pericia y acierto (entre otros elementos cognitivos) para la atención y solución eficiente, eficaz y oportuna de las demandas de la organización y sus clientes (usuarios/ciudadanos/vecinos), es un elemento concurrente al conocimiento gerencial y que se adquiere con la práctica sucesiva (método heurístico: prueba/error) o lo que denominamos comúnmente como experiencia. Se advierte que el término y concepto de experiencia ha evolucionado. De la tradicional concepción de acumulación de años (la antigüedad es...), a la diversidad y complejidad de retos enfrentados.*
- b. La peculiaridad del fenómeno público y sus relaciones y manifestaciones, que la califican de alta especialidad, exigen que la habilidad gerencial, no solo posea una visión global y contextual del hecho y personas que administra y sirve, sino y, además, una experiencia (en los términos descritos anteriormente) específica y/o aplicable a la realidad y competencia particular.*
- c. La habilidad gerencial, se manifiesta, además, en la equilibrada y armónica combinación de las reglas públicas (políticas, estrategias, normas legales y similares) y la condición o capacidad discrecional que*

poseen los gerentes públicos. Es imprescindible cumplir con la ley con el menor perjuicio a las personas (el ideal es que no haya ningún daño o afectación negativa). Es frecuente que de los gerentes públicos enfrenten conflictos entre los hechos que administra y las normas que lo regulan.

Conclusión Específica 3:

El Talento Humano en su dimensión de actitudes gerenciales, resulta influyente en la aplicación de los conocimientos y habilidades de los gerentes públicos, así como en la toma de decisiones para la atención y solución de la pluralidad de asuntos (simples y complejos) de su gestión y desarrollo.

- a) La actitud gerencial está relacionada con la activación de la voluntad o disposición de los gerentes públicos para hacer (o dejar de hacer) y comportarse ante lo que le corresponde y/o precisa.*
- b) La actitud gerencial responde a los niveles de expectativas personales y profesionales, así como a las motivaciones internas y externas de la organización.*
- c) La actitud propositiva de los gerentes públicos, luego de una acción reflexiva, conduce a conclusiones correctas y soluciones viables. La ausencia de actitud propositiva del gerente, invalida o menoscaba sus niveles de conocimientos y habilidades adquiridas (“... sabe y puede, pero no quiere...”).*

Conclusión Adicional

El Gerente Público es una figura icónica, representativa en la administración del estado. Sobre él recae gran parte del prestigio y éxito institucional (o desprestigio y fracaso) y en consecuencia, es

exigible, además de las indicadas anteriormente, condiciones y cualidades éticas y morales y, de docencia, orientación y ayuda para con sus colaboradores y compañeros. Un promotor del talento, un auténtico líder.

RECOMENDACIONES.

Recomendación General:

El éxito de la gestión y resultados de la organización pública, tiene estrecho vínculo con una idónea gerencia pública. Debe convertirse en política y objetivo estratégico de toda organización pública, la búsqueda, selección, retención y desarrollo del talento gerencial.

Recomendación Específica 1

- a) Los procesos de convocatoria y selección de nuevos gerentes públicos, además de los requisitos de especialidad, exigirán elevados conocimientos generales y específicos de administración y gestión pública (deseable a nivel de maestría). Para los gerentes en actividad que no reúnan estas condiciones, se formularán programas de actualización y/o reentrenamiento en las modernas corrientes estratégicas de gestión pública, normativa técnica y legal aplicable y herramientas tecnológicas de última generación.*
- b) Los gerentes públicos deberán revisar en forma analítica las experiencias exitosas aplicadas en otras organizaciones y países, pasibles de adecuación o adaptación a nuestra realidad local y otras que motiven la creación, innovación y modernización de la gestión pública. La organización pública programará anualmente para los gerentes públicos, eventos internos o externos, de participación en conferencias virtuales y presenciales, viajes al exterior de estudios,*

pasantías, de observación de experiencias exitosas relacionadas y otras formas de capacitación y entrenamiento gerencial. Se formulará indicadores de evaluación de los resultados esperados y obtenidos.

- c) El estudio de los problemas generales y específicos de la administración y gestión pública, garantizan no solo su objetiva e integral descripción, sino y principalmente, propuestas y alternativas de atención y solución, con rigor científico y/o sistémico. La gerencia pública debe añadir a sus competencias la investigación, en el nivel y rigor que se adecúe a la naturaleza y dimensión del tema en estudio, como garantía de solución sostenible en el tiempo.*

Recomendación Específica 2

a. En los procesos de convocatoria y selección de nuevos gerentes públicos, además de los requisitos de especialidad, se exigirá alta o gran experiencia en el manejo de una o varias organizaciones públicas o privadas y en puestos o responsabilidades gerencial. Se constatará la naturaleza de las responsabilidades anteriores y la forma y resultados obtenidos en situaciones diversas enfrentadas. La verificación/certificación de referencias de anteriores empleos y el comportamiento laboral en ellos, son determinantes en este proceso. Se aplicarán pruebas específicas (de talentos y habilidades) que muestren los rasgos y perfil del postulante.

b. En adición de lo anterior, el postulante acreditará alta o gran experiencia en las competencias específicas que corresponden a la gerencia pública materia de la convocatoria. Es importante que la gestión no se interrumpa o yerre por falta de habilidades y pericia en el manejo de los temas propios a la naturaleza de la dependencia. Se aplicarán pruebas y retos específicos a problemas

reales que afronta o afrontará la gerencia, así como los resultados esperados y la forma de obtenerlos.

c. El conocimiento de las normas es importante en la administración pública. Sin embargo, es tanta o más importante, la forma de aplicarlos. El equilibrio entre el mandato legal y la oportunidad, intensidad y forma de ejecutarlo, que no implique variar el mandato, constituye una especial habilidad que debe tener el gerente público, especialmente cuando se relaciona con el ciudadano/vecino, administrado. Pruebas de equilibrio emocional, lógica y razonabilidad en la interpretación y aplicación de normas y disposiciones y, manejo adecuado de los niveles de discrecionalidad y empoderamiento, son relevantes para evitar transgresiones y abusos de autoridad o negligencias por defecto.

Recomendación Específica 3

a. En los procesos de convocatoria y selección de nuevos gerentes públicos, además de los requisitos indicados, anteriormente, se exigirá del gerente, entre otras condiciones generales, actitud propositiva: evaluación reflexiva del tema o problema, soluciones alternativas, novedosas, creativas y de impacto en beneficio de los administrados o del plan o proyecto en cuestión, coherencia en lo que dice y hace, actitud y conducta de permanente apertura y disposición para la acción y, compromiso con los objetivos y metas institucionales. Métodos variados especializados de evaluación de estas cualidades de la conducta y comportamiento, nos revelarán el perfil del postulante a gerente público.

b. La organización pública deberá declarar como política y objetivo estratégico, el desarrollo del talento gerencial (recomendación general). Ello implicará un plan estratégico y operativo (PEI y POI) que defina acciones y presupuestos específicos conducentes no solo a la convocatoria y selección de talentos gerenciales idóneos, sino a la aplicación de procesos de retención y desarrollo tales como capacitación y entrenamiento nacional y en el

extranjero (presencial y virtual), programas de incentivos pecuniarios (premios e incentivos por resultados y productividad, ascensos y promociones, entre otros), así como estímulos no pecuniarios (reconocimientos, menciones honoríficas, etc.). Un sistema justo y transparente de evaluación de la gestión y sus resultados, sin intervención de criterios ajenos a la naturaleza técnica y profesional del cargo, garantizan una correcta percepción del evaluado e incentivo a su permanencia y fortalecimiento de su actuación. Un retiro decoroso, es un ingrediente importante en el proceso de retención de gerentes.

El proceso de desarrollo y retención del talento gerencial indicado en líneas anteriores, no solo es compartido y observado por todos los componentes de la organización sino y, además, un termómetro de la cultura y clima organizacional. Su correcta (o errónea) conducción será registrada como conducta organizacional de aceptación y bienestar (o rechazo) de todos sus integrantes. Ello es influyente en la buena marcha institucional.

***c. Actitud Propositiva,** condición esencial de todo gerente que conoce, sabe y quiere hacer. Los procesos de convocatoria y selección advertirán esta capacidad motora de la acción y responsabilidad, determinante de la toma de decisiones y afronte de responsabilidades. Es común en la administración pública el temor y/o resistencia a la toma de decisiones en todos los niveles y especialmente en los gerenciales por las consecuencias que conlleva un error o desacierto. Se fortalecerá la capacidad de acierto decisorio mediante técnicas especializadas gerenciales, respaldando los casos de error o desacierto que no estuvieran bajo el control del decisor.*

Recomendación Adicional

El Gerente Público, además de un cargo o función de jerarquía y prestigio y representativo de la institución, demandará de su ocupante el cumplimiento riguroso de las condiciones antes descritas, sin menoscabo de principios y valores esenciales de ética, moral, honestidad, transparencia y respeto irrestricto a la persona humana.

En cada organización pública se desarrollará un capítulo especial en el respectivo reglamento interno sobre las condiciones, exigencias y requisitos para ocupar la gerencia pública en sus distintos niveles, así como sus compromisos con los principios éticos y morales. En forma paralela se establecerán las infracciones y penalidades por su inobservancia, las que, según las normas públicas, serán más elevadas en tanto mayor el nivel del funcionario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almerco C., J. D., & Silvestre G., F. (2018). Habilidades Gerenciales que demandan las organizaciones municipales en la provincia de Pasco. *Titulo profesional en Administración*. Pasco, Perú: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.
- Alvarez, d. S. (2012). *La teoría de la gestión desde la complejidad*. Bolivia. . La paz Bolivia: Kipu. P. 18 .
- Aparicio V., M., & Medina C., J. (2015). Habilidades Gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un análisis comparativo. *Trabajo para el grado de Magister*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Atrio, J. y. (2008). De la Administración pública a la Gerencia pública. El porqué de la necesidad de gestionar la transición. *Reforma y Democracia*, 9.
- Bedoya, S. E. (2006). *La nueva gestión de personas y evaluación del desempeño en empresas competitivas*. Lima. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Binetti, C., & Carrillo, F. (2004). *Democracia con desigualdad?: Una mirada de Europa hacia América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. doi:ISBN-13: 978-1931003759
- Blutman & Felcman, G. I. (2011). *Nuevos modelos de gestión pública*. Buenos Aires Argentina: Temas.
- Blutman & Felcman, G. I. (2011). *Nuevos modelos de gestión pública*. Buenos Aires Argentina: Edit. Temas.
- Bolaños Garita, R. (2010). Los cuadros gerenciales en la administración pública: un primer acercamiento teórico-jurídico. *Ciencias Económicas*, 4.
- Boyahitz, R. (1982). *The competent manager*. New York: Willey.
- Calderón Hernández, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público. *Cuadernos de Administración*, 71 - 90.
- Calderón Hernández, G. (2004). Gerencia del Talento Humano en el sector público. *Cuadernos de Administración*. Pontificia Universidad Javeriana, 2 - 9.

- Cardona, P. (2012). *Las claves del talento. La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano*. Barcelona: Urano Pps, 45 - 55.
- Cardona, P. (2012). *Las claves del talento. La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano*. Urano, Barcelona. Pps, 45 - 55.
- Castillo Aponte, J. (17 de febrero de 2018). *Gestión del talento humano*.
Obtenido de reforma 355: <http://www.crecimiento integral.net/>
- Castro, G. C. (2014). *Prácticas directivas y competencias de los altos directivos públicos para una gestión efectiva en el Estado de Chile. Santiago de Chile*. Edit. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Maestría.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (14 de Octubre de CLAD, 1998). *Una nueva Gestión pública para América Latina*. Recuperado el 14 de Mayo de 2019, de www.unpan.org/:
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/UNPAN000161.pdf>
- Certo, M. (2000). *Administración moderna*. México: PH.
- Chesman, Y. A. (2010). *Propuesta de Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Lima.: GTZ. P. 3.
- Chesman, Y. A. (2010). *Propuesta de Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Lima. : Edit. GTZ. P. 3.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hills.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano*. México: Mac Graw Hill.
- D Alessio, I. F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson .
- Dearlove, D. (2009). Las emociones en su máxima expresión. *Harvard Deusto Bussines New*, 6-14.
- Del Castillo, A. (2017). La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo, 2016. *Tesis para el título de Magister de Gestión pública*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Delors, J. (1996). *Educacion encierra un tesoro. Educación para el siglo XXI*. Madrid: Santillana UNESCO.
- Duque, F. (2006). El Gerente público un profesional indispensable para el desarrollo. *Cuaderno EBAPE. BR.*, 1 - 2.

- Ed, M. y. (2002). *La Guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener a empleados altamente talentosos*. Atlanta: HBSP P. 7.
- Eduardo, C. G. (2014). *Prácticas directivas y competencias de los altos directivos públicos para una gestión efectiva del estado de Chile*. Santiago: Universidad de Chile. Maestría en Gestión y Políticas Públicas.
- Fernández R., G. (noviembre de 2011). Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la secretaria de inteligencia, para mejorar el desempeño técnico y administrativo, para la producción de inteligencia y coordinación del Sistema Nacional De Seguridad del estado guatemalteco. *Tesis de Magister en Administración*. Guatemala: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
- Frías A., E., Sánchez R., D., & Ucrós B., M. (Setiembre de 2009). Habilidades gerenciales en directivos. Caso de estudio: Universidad de la Guajira. *Universidad EAFIT.*, 45(155), 94-102.
- Galvez, G. L. (2016). Gestión del Talento Humano en el sector público de Colombia. *Apuntes de Administración*, 21.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Book.
- Gómez_García, V. (2010). *El Talento humano. Como seleccionar y motivar a su equipo de trabajo*. Lima: Soy empresa.
- Guerrero Olvera, M. (2008). *La nueva gestión pública. Un modelo privatizador del proceder del Estado*. México: Instituto de Administración Pública de México.
- Hellriegel, J. y. (2001). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Thompson XIX.
- Hontangas, P. (1994). Tesis Doctoral. *Ajustes de Habilidades en el Ambito Laboral. En estudio de la congruencia de Habilidades Persona-Puesto: Aplicación de dos métodos alternativos.*, 126-229. Valencia, España.
- Karungo, R., & Misra, S. (1992). Managerial resourcefulness: A reconceptualization of management skills. *Human Relations*, 45(12), 1311-1332.
- Lazo, O. J. (2016). *Causas y efectos de la rotación del personal directivo y el programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal del MEF en tres gobiernos locales de Lima metropolitana*. Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

- Longo, F. (2002). *El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional*. Madrid - España: ESADE. CLAD. P. 8.
- Lopez, A. (2002). La nueva gestión pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual. *Desarrollo institucional y reforma del Estado*, 19.
- Márquez C., U. (2012). La reforma de la administración pública como fruto de la democratización en México: avances. *XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública* (págs. 1-13). Cartagena, Colombia: www.congreso.gob.pe.
- Martinez D., J. (Febrero de 2005). Las personas en la Organización. *Revista Equidad y Desarrollo*(03), 35 - 43.
- Maxwell, J. (2007). *El talento humano nunca es suficiente*. Estados Unidos de América: Grupo Nelson.
- McClelland, D. (1958). *Talent and society : new perspectives in the identification of talent*. New Jersey: D. Van Nostrand.
- Michaels, E., Handfield, H., & Beth A., J. (2003). *La Guerra por el Talento*. Bogotá, Colombia: Ed. Norma.
- Mintzberg, H. y. (2007). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.
- Morgan R., R. (2011). *Mejores prácticas de recursos humanos en el sector público*. México: Secretaria de la función pública.
- Murphy, K. (1998). Psychological measurement: Abilities and skills. En C. Cooper, & I. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Willey and Sons.
- Navarro, V. A. (03 de Septiembre de 2017). *La Gerencia Social y el nuevo paradigma de Gerencia*. Obtenido de www.ts.ucr.ac.cr: <http://www.ts.ucr.ac.cr>
- Pagani, M. L. (12 de Agosto de 2015). *Estudios sobre gestión pública*. Obtenido de www.modernizacion.gba.gob.ar/expertos/: <http://www.modernizacion.gba.gob.ar.com>
- Pagani, M., Payo, M. a., & Galinelli, B. (2015). *Estudios sobre Gestión Pública: aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial* (1° ed.). La Plata, Argentina: Compilación de artículos de Expertos en Gestión Pública. Obtenido de https://www.academia.edu/37177329/Estudios_Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica_sobre

- Peiró, J. (1999). «Análisis anticipatorio de necesidades de formación / desarrollo de competencias». *Pro-active: Implementación de una metodología de formación para anticipar necesidades de competencias y de formación en los recursos humanos*. Proyecto Leonardo.
- Peraza, H. A. (2014). *Propuesta de un modelo gerencial estratégico*. Venezuela.: Edit. Universidad de Carabobo. Facultad de ciencias económicas y sociales. Doctorado en ciencias administrativas y gerenciales.
- Peraza, H. A. (2014). *Propuesta de un modelo gerencial estratégico*. Venezuela.: Edit. Universidad de Carabobo. Facultad de ciencias económicas y sociales. Doctorado en ciencias administrativas y gerenciales.
- Peters, T. (2002). *Empresa de servicios profesionales*. . México: Atlantida. Pps. 214-224.
- Presidencia de la República. (30 de Enero de 2002). *Ley Marco de Modernización de la Gestión Pública*. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.
- Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. (PCM, 2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Obtenido de Decreto Supremo N° 004-2013-PCM: <http://www.pcm.gob.pe/normaslegales/2013/DS-004-2013-PCM.pdf>
- Real Academia de la Lengua Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española* (22^a ed.). Madrid: Espasa Calpe.
- Reyna, J. (2015). La reforma de la Administración pública local para la tutela de los Derechos fundamentales en el S. XXI. En J. J. Pernas G., *La reforma de las Administraciones públicas* (págs. 375-460). España: Bubok Publishing S. L.
- Rodriguez de Padrón, K. (31 de Marzo de 2017). *Habilidades necesarias para un Gerente moderno*. Obtenido de Gerencia Empresarial, Gerentes, Lideres, Paradigmas: <http://amhfmaestriaengerenciaempresarial.blogspot.com/2017/03/habilidades-necesarias-en-un-gerente.html>
- Senge, P. (2000). *La quinta disciplina. La danza del cambio*. Barcelona.: Norma.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley and Sons.

Stein, G., & Pin, J. (2009). El desarrollo de directivos en épocas de incertidumbre: claves para evitar fracasos. *Harvard Deusto Business Review*, 184, 46-52.

Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert JR., D. (2000). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.

Tamayo, P. S. (2015). *Diseño de una propuesta de gestión por resultados que no afecte al talento humano del Sector Público (Caso ENAMI EP)*. Ecuador. Ecuador: UASB. Programa de Maestría en Gerencia para el desarrollo.

Tamayo, P. S. (2015). *Diseño de una propuesta de gestión por resultados que no afecte al talento humano del Sector Público (Caso ENAMI EP)*. Ecuador. . Edit. Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador. Programa de Maestría en Gerencia para el desarrollo.

Ulrich, D. (1997). *Human resources champions*. Boston: Harvard Business School Press.

Valenzuela, G. (2017). *Inteligencia Emocional*. Obtenido de Competencia Emocional: <https://docplayer.es/26021318-Inteligencia-emocional.html>

Vallejo, L. M. (2016). *Gestión del talento humano*. Ecuador: SPOCH.

Villajuana, C. y. (2008). *Gestión estratégica pública. Paso a paso*. Lima: Personal.

Wetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson, Prentice Halls.

<https://revista-actualidadlaboral.com/modifican-el-reglamento-del-regimen-laboral-de-los-gerentes-publicos-creado-por-el-decreto-legislativo-n-1024/>

Corrales, A (2015) De gerentes públicos a Directivos Públicos en la reforma del Servicio Civil Peruano. XX Congreso Internacional del CLAD.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
Problema general ¿Cuál es la influencia del talento humano en el desarrollo del gerente público, en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016?	Objetivo general Establecer la influencia del talento humano en el desarrollo del gerente público, en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.	Hipótesis general El talento humano tiene influencia en el desarrollo del gerente de público en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.	VARIABLE INDEPENDIENTE Talento Humano	Fichaje conceptual de las lecturas científicas y documentos de gestión Observación directa. Encuesta. Entrevista.
Problemas específicos 1. De qué manera el conocimiento gerencial influye en el desarrollo del gerente público en la Municipalidad	Objetivos específicos 1. Analizar la influencia del conocimiento gerencial en el desarrollo del gerente público, en la Municipalidad	Hipótesis específicas 1. El conocimiento gerencial tiene influencia en el desarrollo del gerente público, en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.	VARIABLE DEPENDIENTE Desarrollo del Gerente Público	

Distrital de San Isidro, en el año 2016	Distrital de San Isidro, en el año 2016.			
2. De qué manera las habilidades gerenciales influyen en el desarrollo del gerente público, en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016?	2. Analizar la influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo del gerente público, en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.	2. Las habilidades gerenciales tiene influencia en el desarrollo del gerente público, en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.		
3. ¿De qué manera influye las actitudes gerenciales en el desarrollo del gerente público, en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016?	3. Analizar la influencia de las actitudes gerenciales en las áreas de desarrollo del gerente público, en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.	3. Las actitudes gerenciales tiene influencia en el desarrollo del gerente público, en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.		

Anexo 2: Matriz de operacionalización

UNIDAD DE OBSERVACION	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
OBJETO DE INVESTIGACION Proceso de gestión de las personas	Hipótesis general El talento humano tiene influencia en el desarrollo del gerente de público en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.	VARIABLE INDEPENDIENTE Talento Humano	1.1. Conocimientos gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> •Mente estratégica. •Liderazgo de talento. •Adopción de Talento. Normativa, Métodos y técnicas de la Administración y la Gerencia Pública
	Hipótesis específicas 1. El conocimiento gerencial tiene influencia en el desarrollo del gerente público, en la		1.2. Habilidades gerenciales	

UNIDAD DE ANALISIS Gerentes públicos de la municipalidad distrital de San Isidro en el año 2016	Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.			<ul style="list-style-type: none"> • Instinto emprendedor. • Destreza funcional. • Producción de resultados y manejo de recursos disponibles.
	2. Las habilidades gerenciales tiene influencia en el desarrollo del gerente público, en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.	VARIABLE DEPENDIENTE DESARROLLO GERENCIAL		<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia reclutamiento. • Madurez emocional. • Atraer e inspirar. • Diferenciar y reafirmar al personal.
			1.3. Actitudes Gerenciales	

	<p>3. Las actitudes gerenciales tiene influencia en el desarrollo del gerente público, en la Municipalidad Distrital de San Isidro, en el año 2016.</p>			<p>Potencial de equipo:</p> <p>INTELIGENCIAS MÚLTIPLES: (adoptar mentalidad del talento).</p> <p>RECOMPENSA AL TALENTO: (Crear una exitosa propuesta de valor)</p> <p>INVERSIÓN EN INNOVACIÓN y RENOVACIÓN: (Incorporar el desarrollo en la organización)</p>
--	--	--	--	---

Anexo 3: Encuesta/entrevista

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE POSGRADO

TEMA: TALENTO HUMANO Y DESARROLLO DEL GERENTE PÚBLICO

DIRIGIDA: GERENTE MUNICIPAL, GERENTES, SUBGERENTES Y CARGOS EQUIVALENTES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN ISIDRO

INSTRUCCIÓN:

Favor de responder con total libertad en base a su conocimiento y/o experiencia en el cargo gerencial que desempeña en la municipalidad (y en otras dependencias)

Los datos obtenidos tiene fines académicos y de tratamiento reservado

1.- El concepto de TALENTO HUMANO que usted posee e incide en la mejora de su desempeño gerencial es un conocimiento:

- a) Básico y/o general.
- b) Especializado o específico.
- c) Aplicado o ensayado.
- d) Dominio teórico y práctico.
- e) Novedoso e innovativo.

2.- Con cuál de las siguientes afirmaciones estaría de acuerdo porque expresa mejor el significado de MENTALIDAD DE TALENTO del desempeño gerencial:

- a) Una profunda convicción para la mejora.
- b) Construye su propio equipo de talento.
- c) La gerencia del talento es trascendente.
- d) Adopta medidas innovadoras.
- e) Liderazgo en la mentalidad de talento.

3.- Con cuál de las afirmaciones estaría usted de acuerdo porque expresa mejor la HABILIDAD DE TALENTO GERENCIAL para el desempeño de su cargo:

- a) Soy escuchado e influyo en las decisiones.
- b) Tomo la iniciativa y el éxito es reconocido.
- c) Recibo estímulos para innovar.
- d) Tengo libertad y autonomía.
- e) Participo en la gestión estratégica.

4.- De Las expectativas siguientes que actualmente podría tener en el desempeño de su cargo y le proporciona la mayor satisfacción como MOTIVACION de su ACTITUD GERENCIAL para continuar prestando servicios en la institución es:

- a) Recompensas laborales y económicas.
- b) Mejor estilo de vida personal y social.
- c) Competencias laborales desafiantes.
- d) Estímulo del servicio público.
- e) Desarrollo laboral y profesional.

5.- Con cuál de las siguientes afirmaciones usted estaría de acuerdo porque expresaría mejor la POLÍTICA INSTITUCIONAL DE PROMOCIÓN DEL TALENTO GERENCIAL

- a) Estructura organizacional plana, dinámica, flexible y abierta.
- b) Carrera laboral con saltos en los niveles de la estructura organizacional.
- c) Propuesta de valor por el desempeño con talento gerencial.
- d) Nuevos retos y desafíos que emocionan y apasionan a la persona.
- e) Cultura del talento y valores del desarrollo humano.

6.- En la declaración actual de la VISIÓN INSTITUCIONAL en qué medida usted ha participado o no en su elaboración de la manera siguiente:

- a) No participé de manera alguna sobre la visión.
- b) Participé solamente en el conocimiento de la visión.
- c) Participé porque se consultó mi opinión sobre la visión.
- d) Participé en el proceso formal de elaboración y/o reelaboración de la visión.

7.- En su opinión usted estaría de acuerdo o en desacuerdo que el TALENTO HUMANO forme parte del contenido de la VISION INSTITUCIONAL:

- a) Estoy en desacuerdo.
- b) Más o menos de acuerdo
- c) De acuerdo, formalmente
- d) Completamente de acuerdo, como aspecto principal

8.- En la declaración actual de la MISION INSTITUCIONAL en qué medida usted ha participado o no en su elaboración de la manera siguiente:

- a) No participé de manera alguna sobre la misión.
- b) Participé solamente en el conocimiento de la misión.
- c) Participé porque se consultó mi opinión sobre la misión.
- d) Participé en el proceso formal de elaboración y/o reelaboración de la misión.

9.- Usted estaría de acuerdo o en desacuerdo que el TALENTO HUMANO forme parte del contenido de la MISION INSTITUCIONAL:

- a) Estoy en desacuerdo.
- b) Más o menos de acuerdo
- c) De acuerdo, formalmente
- d) Completamente de acuerdo, como aspecto principal.

10.- La ACTITUD hacia el TALENTO HUMANO que usted posee y utiliza en el desempeño de su cargo gerencial tiene una MOTIVACIÓN:

- a) Extrínseca influenciado desde los Directivos de nivel superior.
- b) Intrínseca influenciado por la necesidad de las competencias del cargo.
- c) Contributiva (al servicio vecinal) sin tomar en cuenta al superior o el cargo.
- d) Trascendente desde y para el desarrollo organizacional.

11.- La APTITUD hacia el TALENTO HUMANO que usted posee y utiliza en el desempeño de su cargo gerencial es la CAPACIDAD COLABORATIVA sobre:

- a) Cumplimiento efectivo de las tareas y metas organizacionales

- b) Éxito y reconocimiento personal por logro de objetivos.
- c) Creatividad e innovación para logro de misión y visión.

12.- LA APLICACIÓN del TALENTO HUMANO que usted posee y utiliza en el desempeño de su cargo gerencial es la GESTION por el logro de:

- a) Metas organizacionales programadas evitando errores y optimizando recursos.
- b) Objetivos personales de éxito antes que los objetivos organizacionales.
- c) Cumplimiento de la misión-visión enfocada en la máxima satisfacción humana

13.- La capacitación y entrenamiento para su PROFESIONALIZACIÓN y DESARROLLO DEL TALENTO GERENCIAL que usted recibió de la institución comprendió:

- a) Ninguna competencia de desarrollo gerencial.
- b) Solamente competencias verticales (especialidad técnica) para el cargo gerencial.
- c) Más competencias verticales y menos competencias transversales (desarrollo humano).
- d) Menos competencias verticales y más competencias transversales.
- e) Solamente competencias transversales para cultura organizacional.

14.- Estaría usted de acuerdo o en desacuerdo que el DESARROLLO del TALENTO GERENCIAL sea cada semana con la técnica de (lunes-METAS CLARAS), (miércoles-RETROALIMENTACION) y (viernes-EVALUACION):

- a) Total, desacuerdo.
- b) Parcial desacuerdo.
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d) Parcial acuerdo.
- e) Total, acuerdo.

15.- Con cuál de las siguientes afirmaciones estaría más de acuerdo porque expresaría mejor el significado de DESARROLLO DEL TALENTO GERENCIAL por la institución:

- a) Profesionalización y fortalecimiento de capacidades gerenciales.
- b) Formación y desarrollo de competencias gerenciales.
- c) Oportunidad de cargos desafiantes y carrera gerencial.
- d) Tutoría y coaching gerencial permanente.
- e) Liderazgo de equipo de alto rendimiento.

16.- Durante el desempeño de su cargo gerencial usted dedica el mayor tiempo a la ACTIVIDAD siguiente:

- a) Solución de problemas de recursos materiales y tecnológicos.
- b) Atención de problemas técnicos y humanos de sus colaboradores directos.
- c) Trabajo técnico y administrativo en equipo.
- d) Contacto directo con clientes externos y red gerencial.
- e) Socialización y estímulo del talento humano.

17.- Cuál de las situaciones institucionales siguientes sobre el trabajo usted podría considerar como la mejor RECOMPENSA AL TALENTO GERENCIAL:

- a) Reconocimiento como líder referente de talento.
- b) Promotor de ambiente laboral abierto y confiable.
- c) Designación de coaching y mentoring del personal.
- d) Impulsor de cultura de valores sociales compartidos.
- e) Conductor de equipos de alto rendimiento.

18.- Con cuál de los tipos de INVERSION EN LA RENOVACION DEL TALENTO GERENCIAL usted estaría de acuerdo:

- a) Aumento progresivo de remuneraciones al cargo.
- b) Beneficios económicos por productividad/cumplimiento de metas
- c) Participación en el reconocimiento por logros sociales.
- d) Participación en nuevos proyectos e innovación.
- e) Profesionalización y/o especialización de postgrado en gerencia pública.

19.- Con cuál de las siguientes afirmaciones estaría usted de acuerdo si asocia el DESARROLLO DEL TALENTO GERENCIAL al DESARROLLO INSTITUCIONAL:

- a) Gerencia de calidad del servicio público a la comunidad.

- b) Enfoque de gerencia moderna por resultados.
- c) Municipalidad atractiva para la gerencia pública.
- d) Experiencia de gerencia de alianza público y privado.
- e) Inserción en la gerencia pública global.

20.- Qué TALENTO DE DESARROLLO GERENCIAL percibe usted que ha sido incorporado por la Gerencia de nivel superior u otros gerentes en la institución.

- a) Comunicación y diálogo persuasivo sobre talento.
- b) Promoción, estímulo y fortalecimiento para nuevos talentos.
- c) Proyección de seguridad y confianza interpersonal.
- d) Estimulación e inspiración para nuevos retos.
- e) Tutoría y retroalimentación de 360°

21.- Según su opinión, el factor que más IMPULSA el DESARROLLO GERENCIAL en la institución es

- a) Asignación de tareas y metas novedosas y atractivas.
- b) Sesión "C" (evaluación anual de talentos)
- c) Retroalimentación de 360° (todo el personal posible)
- d) Tutoría de coaching.
- e) Asesoría de mentoring.

22.- Estaría usted de acuerdo que, el DESARROLLO GERENCIAL sería más eficiente si:

- a) La retroalimentación gerencial es honesta y transparente.
- b) Todos los gerentes reciben asesoría personalizada.
- c) La promoción gerencial es rápida y basada en el desempeño.
- d) Los gerentes se benefician del desarrollo institucional.
- e) El desarrollo gerencial es reconocido y valorado.

Mi sincero agradecimiento por su colaboración.

Lima, diciembre 2017

Elaborado y aplicado por el Mag. Luis Alberto Arias